



**LOTINA CLARA
RAFAEL BURINE**

**DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD*
NA ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E
GESTÃO DE ÁGUA DA UNIVERSIDADE DE
AVEIRO**



**LOTINA CLARA
RAFAEL BURINE**

**DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD*
NA ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E
GESTÃO DE ÁGUEDA DA UNIVERSIDADE DE
AVEIRO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Administração Pública, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, e da Professora Doutora Augusta da Conceição Santos Ferreira, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, aos meus pais, Rafael Elias Burine e Carlota Taniosse Paunde, aos meus irmãos, em especial a Egnícia Rafael Burine, e ao meu namorado, pelo apoio, carinho incondicional que depositaram em mim, me ouvindo sempre e me ajudando, mesmo distantes.

Por fim, dedico este trabalho à Fundação Calouste Gulbenkian, pela oportunidade na concessão da bolsa, permitindo-me concretizar um dos meus sonhos que era fazer o Mestrado. O meu muito obrigada!

“O Senhor é o meu pastor, nada me faltará. Deitar-me em verdes pastos, guia-me mansamente a águas tranquilas. Refrigerar a minha alma, guia-me pelas veredas da justiça por amor do seu nome. Ainda que eu andasse pelo vale da sombra da morte, não temerei mal algum, porque tu estás comigo, a tua vara e o teu cajado me consolam.” (Salmos 23:1-4)

“Medir é importante: o que não é medido não é controlado.” (Kaplan & Norton, 1997^a)

o júri

presidente

Professora Doutora Graça Maria do Carmo Azevedo
Professora Coordenadora S/ Agregação, Universidade de Aveiro

Professora Doutora Elisabeth de Jesus Oliveira Brito
Professora Adjunta. Universidade de Aveiro

Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me apoiar em todos os momentos difíceis, me dar força interior para superar todos os obstáculos, por me mostrar os caminhos nas horas de incertezas e me ajudar em todas as minhas necessidades.

Às minhas orientadoras Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo e Professora Doutora Augusta da Conceição Santos Ferreira por acreditarem em mim, por me mostrarem o caminho da ciência, conhecimento, sabedoria. Agradeço por fazerem parte da minha vida nesses momentos marcantes, por serem exemplo de profissionais e de mulheres que sempre farão parte da minha vida.

À minha família que, mesmo distante, esteve presente espiritualmente. Agradeço pelo carinho, paciência e incentivo.

À Mestre Maria da Piedade Rodrigues Bastos pelo apoio incondicional.

Ao Diretor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA-UA), Professor Doutor Gonçalo Paiva Dias, por permitir o estudo na ESTGA-UA, aos colaboradores (docentes e não docentes), à Comissão Executiva e aos estudantes da Escola pela colaboração nas entrevistas.

À Direção e aos docentes e não docentes do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro pelo apoio.

Aos amigos que fizeram parte destes momentos marcantes. e que sempre me apoiaram e incentivaram.

palavras-chave

Gestão de Desempenho, Avaliação de Desempenho, *Balanced Scorecard*, Administração Pública, Ensino Superior

resumo

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de avaliação e gestão de desempenho e de gestão estratégica, que tem como objetivo auxiliar a gestão das organizações.

O objetivo principal do presente trabalho foi propor um BSC para uma escola superior politécnica pública, com o propósito de proporcionar à gestão da instituição uma ferramenta que permita melhorar o desempenho organizacional.

O estudo foi realizado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA-UA), uma escola politécnica integrada na Universidade de Aveiro, uma instituição de ensino superior pública.

O BSC foi desenvolvido recorrendo à análise documental de documentos internos e de legislação e a entrevistas semiestruturadas efetuadas ao Diretor da ESTGA-UA, aos diretores de curso, a funcionários não docentes e a estudantes. Foi igualmente utilizada a observação participante.

Dada a pertinência desta ferramenta no auxílio à melhoria do desempenho e à gestão organizacional, sugere-se a implementação do BSC proposto na ESTGA-UA.

keywords

Performance Management, Performance Measurement, *Balanced Scorecard*, Public Administration, Higher Education

abstract

The Balanced Scorecard (BSC) is a strategic performance measurement and management tool, which aims at helping in organization management. The main objective of this research is to propose a BSC for a Public Polytechnic School, in order to provide the management of the institution with a tool that allows them to improve the organization's performance. The study was conducted at the School of Technology and Management of Águeda (Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda - ESTGA-UA), a polytechnic school which is part of the University of Aveiro, a public higher education institution. The BSC was developed through the review of internal documents, existing legislation, and semi-structured interviews, conducted to the Director of ESTGA-UA, Course Directors and academics in management roles, non-teaching staff, and students. Participant observation was also used in this study. Given the relevance of this tool in improving both organizational performance and management, the implementation of the proposed BSC at ESTGA-UA is suggested.

Índice

Capítulo 1	Introdução.....	1
1.1	Apresentação do tema.....	2
1.2	Definição dos objetivos de investigação.....	2
1.3	Justificação teórica.....	3
1.4	Estrutura do trabalho	3
Capítulo 2	Modelos e Ferramentas de Avaliação e Gestão de Desempenho	5
2.1	Conceito e importância da avaliação e gestão de desempenho organizacional.....	5
2.2	Modelos e ferramentas de medição de desempenho	8
2.3	O Balanced Scorecard.....	10
2.3.1	Conceito.....	10
2.3.2	Os pilares do BSC	12
2.3.2.1	Missão	13
2.3.2.2	Valores	13
2.3.2.3	Visão.....	14
2.3.3	As perspetivas do Balanced Scorecard.....	15
2.3.3.1	Perspetiva financeira	16
2.3.3.2	Perspetiva dos clientes	17
2.3.3.3	Perspetiva dos processos internos	18
2.3.3.4	Perspetiva de aprendizagem e crescimento	18
2.3.4	Os princípios básicos do BSC	19
2.3.5	Relações causa-efeito	21
2.3.6	Mapa estratégico.....	22
2.3.6.1	Construção de um mapa estratégico.....	23
2.3.7	O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública.....	24
2.3.8	Alterações ao Balanced Scorecard original	26
2.3.9	As diferenças do BSC no setor público e no setor privado	28
2.3.10	Benefícios da aplicação do BSC na Administração Pública	29
2.3.11	Desafios à implementação do BSC	30
2.4	A pirâmide SMART	31

2.5	O prisma do desempenho	32
2.6	O modelo de excelência da European Foudation for Quality Management ...	34
2.7	Commmon Assessment Framework	35
2.8	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública	37
Capítulo 3	Metodologia de Investigação	41
3.1	Introdução.....	41
3.2	Delimitação e desenho da investigação.....	42
Capítulo 4	O Caso ESTGA-UA.....	45
4.1	Apresentação da ESTGA-UA.....	45
4.1.1	Estrutura Organizativa.....	47
4.1.2	Infraestruturas	50
4.2	Missão, visão, objetivos estratégicos e objetivos operacionais	51
4.3	Análise SWOT	58
4.4	Análise dos stakeholders	66
4.5	Proposta do Balanced Scorecard para a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro.....	69
4.5.1	Proposta de valores para a ESTGA-UA	69
4.5.2	Proposta do Balanced Scorecard para a ESTGA-UA.....	71
4.5.3	O mapa estratégico e as relações causa-efeito.....	72
4.5.4	Objetivos estratégicos, operacionais, indicadores, metas e iniciativas.....	76
Capítulo 5	Conclusão	81
5.1	Considerações finais.....	81
5.2	Limitações do estudo.....	83
5.3	Recomendações para investigação futura	83
Bibliografia.....		85
Anexo 1	Guião de entrevista para o Diretor da ESTGA-UA	91
Anexo 2	Guião de entrevista para a comissão executiva da ESTGA-UA.....	93
Anexo 3	Guião de entrevista para os Diretores de Cursos da ESTGA-UA.....	95
Anexo 4	Guião de entrevista para os funcionários da ESTGA-UA ..	97

Anexo 5 Guião de entrevista para os estudantes da ESTGA-UA 99

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Rede do Ensino Superior	45
Tabela 2 - Composição dos órgãos de Gestão	48
Tabela 3 - População total da ESTGA-UA	48
Tabela 4 - Distribuição de docentes por área científica.....	48
Tabela 5- Distribuição de docentes por categoria	49
Tabela 6 - Distribuição de docentes por habilitações académicas.....	49
Tabela 7 - Distribuição de funcionários não docentes por serviço.....	49
Tabela 8 - Distribuição de funcionários não académicos por habilitações académicas	50
Tabela 9- Infraestruturas da ESTGA-UA	50
Tabela 10- Matriz de interações entre as componentes interna e externa	65
Tabela 11 - Análise dos <i>Stakeholders</i> da ESTGA-UA.....	68

Índice de Quadros

Quadro 1- As quatro perspectivas do BSC.....	16
Quadro 2 - Relação causa-efeito das perspectivas do BSC.....	22
Quadro 3 - Organizações públicas que aplicam o BSC.....	28
Quadro 4 - As perspectivas do BSC: setor público versus setor privado.....	29
Quadro 5 - Missão e Estratégia no Setor Privado e Setor Público	29
Quadro 6- Perspetivas do modelo prisma do desempenho.....	33
Quadro 7 - Cursos oferecidos na ESTGA-UA	47
Quadro 8 - Análise SWOT da ESTGA-UA.....	59
Quadro 9 - Perspetiva Clientes	74
Quadro 10 - Perspetiva Processos Internos	75
Quadro 11 - Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.....	75
Quadro 12 - Perspetiva Financeira	76
Quadro 13 - Mapa resumo dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas, por perspetiva	79

Índice de Figuras

Figura 1- Ciclo de melhoria continua (PDCA).....	7
Figura 2- Evolução do BSC.....	11
Figura 3- Pilares do BSC	12
Figura 4 - Sequência do BSC	15
Figura 5 - As perspetivas do BSC	16
Figura 6 - Perspetivas do BSC e a Estratégia	19
Figura 7 – <i>Balanced Scorecard</i>	19
Figura 8 - Princípios do BSC.....	21
Figura 9 - O BSC como estrutura para Ação estratégica.....	24
Figura 10 - Estrutura do BSC no Sector Público.....	27
Figura 11- O Modelo da Pirâmide SMART	32
Figura 12- O Modelo do Prisma de Desempenho	33
Figura 13- O Modelo de Excelência empresarial	35
Figura 14 - Objetivos estratégicos e operacionais da ESTGA-UA	53
Figura 15 - O BSC adaptado para ESTGA-UA.....	71
Figura 16 - Mapa estratégico e as relações causa-efeito da ESTGA-UA.....	73

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número de estudiantes por curso	50
---	----

Lista de Siglas

AGD - Avaliação e Gestão de Desempenho

AP - Administração Pública

BSC - *Balanced Scorecard*

CAF - *Common Assessment Framework*

CET - Curso de Especialização Tecnológica

CTeSP – Curso Técnico Superior Profissional

CVA - *Cash Value Added*

EFQM - *European Foundation for Quality Management*

ESTGA–UA - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

EVA - *Economic Value Added*

KPI - *Key performance indicators*

LBSE - Lei de Bases do Sistema Educativo

NGP - Nova Gestão Pública

ROI - *Return on Investments*

SGD – Sistemas de Gestão de Desempenho

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública

SH - *Stakeholders*

SMART - *Strategic Measurement and Reporting Technique*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

UA - Universidade de Aveiro

A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

Capítulo 1

Introdução

Atualmente, as organizações privadas, com ou sem fins lucrativos, e as organizações públicas procuram implementar o *Balanced Scorecard* (BSC) e outros sistemas de gestão de desempenho para conseguirem alinhar pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia definida pela organização (Pinto, 2009).

Pinto (2009) refere que hoje é impossível falar-se de modelos ou instrumentos para gestão de desempenho sem incluir o BSC, uma vez que este tem vindo a comprovar o seu potencial, não só para comunicar e avaliar a execução da estratégia nas organizações, mas também por constituir a espinha dorsal dos sistemas integrados de gestão de desempenho.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral desenvolver um BSC para a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro (ESTGA-UA), com o propósito de proporcionar uma ferramenta que permita melhorar o desempenho organizacional.

Escolheu-se a ESTGA-UA para a realização do estudo devido ao acesso facilitado aos *stakeholders*, uma vez que uma das orientadoras é docente na Escola.

Os objetivos específicos da investigação são: estabelecer objetivos estratégicos para a ESTGA-UA; estabelecer objetivos operacionais para cada objetivo estratégico; definir indicadores, metas e iniciativas, essenciais para a avaliação da execução da estratégia.

Para se atingir o objetivo deste estudo foi necessário a realização da revisão da bibliografia, a descrição de outros modelos e ferramentas de avaliação e gestão de desempenho, a elaboração e a realização de entrevistas semi-estruturadas, a análise das respostas às entrevistas, a observação participante e a análise documental.

1.1 Apresentação do tema

Segundo Pinto (2009), o BSC surgiu em 1992, num momento em que se processavam importantes mudanças nos negócios e nas organizações, a nível mundial. O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e a crescente valorização dos intangíveis nas organizações estava a alterar o papel dos diferentes atores na cadeia de valor de bens e serviços.

Pinto (2009) refere ainda que a medição e gestão do desempenho nas décadas anteriores, baseadas quase exclusivamente na informação financeira, não se mostravam adequadas à nova realidade das organizações, onde era necessário incorporar valores intangíveis. Deste modo, o BSC surgiu para corrigir essa anomalia de metodologias, evoluindo, depois, para um poderoso instrumento de gestão e suporte de mudança em qualquer tipo de organização.

Segundo Pedro (2004) o BSC é muito divulgado atualmente nas empresas que utilizam estilos de gestão modernos e direcionados para a estratégia.

Ao analisar cuidadosamente a modernização da Administração Pública, podemos verificar que a mesma tem vindo a empreender programas de reforma e modernização administrativa, implementando novos sistemas de gestão que se coadunem com o controlo do cumprimento da legalidade, a avaliação do desempenho, a qualidade e a melhoria nos serviços públicos. Assim, foram criadas algumas ferramentas para auxiliar as organizações, como é o caso do BSC, do modelo *European Foudation for Quality Management* (EFQM) e da *Common Assessment Framework* (CAF). Estas ferramentas encontram-se interligadas, uma vez que, em determinado momento, se influenciaram umas às outras (Louro, 2009).

1.2 Definição dos objetivos de investigação

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um BSC para a ESTGA-UA. Os objetivos específicos são:

- estabelecer objetivos estratégicos para ESTGA-UA;
- estabelecer objetivos operacionais para cada objetivo estratégico;

- definir indicadores, metas e iniciativas essenciais para avaliação da execução da estratégia.

1.3 Justificação teórica

Inicialmente o BSC foi desenvolvido para avaliar o desempenho das organizações com fins lucrativos. Contudo, constatou-se que este poderia ser um instrumento dinâmico e flexível, com utilidade para as organizações onde o lucro não constituía o principal objetivo (Kaplan & Norton, 1997a).

Gomes *et al.* (2007) referem que a utilidade do BSC para as organizações públicas é defendida por vários autores, desde que a sua implementação se adapte à realidade de cada instituição, sendo necessário, por vezes, alterar o modelo original de Kaplan & Norton (1992). Deste modo, dada a importância e utilidade do BSC para as organizações, foi relevante desenvolver o tema em estudo, com o objetivo de proporcionar um instrumento de trabalho útil para as organizações que desejam desenvolver e implementar o BSC.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho é constituído, para além desta introdução, por quatro capítulos. No segundo capítulo é feita a revisão da literatura relativa às questões de avaliação e gestão de desempenho organizacional, bem como aos modelos e às ferramentas de medição de desempenho. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, a delimitação e desenho da investigação, e, finalmente, a metodologia para a implementação do BSC. O quarto capítulo é dedicado ao estudo de caso, que, como já referimos, tem como objeto a ESTGA-UA. Neste capítulo é feita a apresentação da Escola, apresentadas as análises SWOT, a Matriz dos *Stakeholders* e é proposto um BSC para a ESTGA-UA. Na parte final do trabalho, são apresentadas as conclusões e referidas algumas sugestões consideradas úteis para o desenvolvimento futuro de investigação.

Capítulo 2

Modelos e Ferramentas de Avaliação e Gestão de Desempenho

Neste capítulo pretende-se agregar conceitos e tópicos relativos à evolução histórica e à importância da avaliação e gestão de desempenho (AGD) no sucesso organizacional, tendo como base uma revisão da literatura sobre as temáticas referidas. Além disso, são apresentados os principais modelos e ferramentas de avaliação e gestão de desempenho, nomeadamente: a Pirâmide *Strategic Measurement and Reporting Technique* (SMART), o Prisma de Desempenho, o BSC, o Modelo Europeu de Excelência Empresarial, que tem como suporte a *Common Assessment Framework* (CAF), e o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), sendo que as duas últimas foram desenhadas estritamente para o setor público.

2.1 Conceito e importância da avaliação e gestão de desempenho organizacional

A avaliação e gestão de desempenho têm evoluído ao longo dos tempos, e, segundo Madureira & Rodrigues (2007), a partir das décadas de 70/80 do século XX, a avaliação de desempenho passou a ser equacionada como uma das mais importantes ferramentas para avaliar os resultados das organizações.

Porém, alguns autores, entre eles Neely (2008), citado por Silva (2005), sugerem uma definição mais ou menos abrangente, relativa ao desempenho organizacional. Segundo Neely (1998), o desempenho organizacional visa quantificar a eficiência e a eficácia das decisões da gestão, tendo como finalidade auxiliar a gestão da organização na tomada de decisões e executar ações corretivas, que permitam incrementar o desempenho organizacional. Nesse sentido, Silva (2005, p. 12) afirma que “a avaliação de desempenho organizacional é uma atividade que tem como propósito, determinar as medidas de desempenho no sentido de adaptar, ajustar, proporcionar ou regular uma determinada atividade ou negócio”.

Para além de o conceito de avaliação de desempenho organizacional estar associado à eficiência e à eficácia, Adams, Kennerley, & Neely (2002), citados por Pinto (2009), associam ainda ao conceito de desempenho organizacional, os conceitos de medição de desempenho e sistema de medição de desempenho.

Neely (1998) define eficiência como sendo a avaliação do grau de utilização económica dos recursos da organização, quando estes fornecem um determinado nível de satisfação dos clientes, podendo estar relacionada com a produtividade, a qualidade e o tempo. A eficiência é mensurável, por exemplo, através da avaliação do grau de utilização económica dos recursos da organização. A eficácia é o grau de satisfação dos requisitos, clientes, ou seja, a medida da relação entre os objetivos e os resultados.

Para Pitt & Tucker (2008), a avaliação de desempenho é um processo que visa avaliar os progressos, ou seja, o alcance de metas pré-determinadas, incluindo informações sobre a eficiência na transformação dos recursos em bens e serviços, a sua qualidade, assim como os resultados e a eficácia dos objetivos organizacionais.

As contribuições de autores como Rodrigues (2010, p. 45), apontam que “O desempenho de uma organização é um construto social, ligado à interpretação que fazem as diferentes partes interessadas das componentes em que se desdobra. É subjetivo, pois requer a concordância entre as partes interessadas”.

Com base nos conceitos apresentados, podemos dizer que para a avaliação de desempenho de uma organização se procuram indicadores que permitam proceder à análise dos seus resultados face aos objetivos previamente traçados e, em função dessa análise, tomar decisões para o futuro, incluindo ações corretivas quando necessário. A obtenção de informação com este fim deve estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna em relação ao grau de sucesso da estratégia. Para Rodrigues (2010) é importante que se recorresse a novas ferramentas de gestão. Em geral, pode-se dizer que a avaliação de desempenho é um sistema destinado a medir o desempenho organizacional, através da definição de metas a atingir e métricas para avaliar o seu cumprimento, com principal enfoque na melhoria da produção ou da prestação de serviços.

No contexto atual, quer no setor público quer no setor privado, a avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável que serve para consolidar e dar apoio à necessidade de melhoria contínua e sistemática. O ciclo de *Shewhart* ou ciclo de *Deming*, conhecido por *Plan, Do, Check and Action* (PDCA), é um modelo cujo foco principal, é a melhoria contínua. Conforme podemos ver na figura 1, a gestão de topo inicia o processo definindo uma meta e um plano de ação a ser seguido para atingir os objetivos definidos. De seguida, são executadas as ações incluídas no plano já definido, fazendo o controlo e a avaliação periódica dos resultados, de modo a verificar se o que foi planeado está a ser cumprido ou não, corrigindo os desvios, se os houver, e identificando melhorias de forma contínua. Este ciclo pode ser aplicado a um processo individual ou a um conjunto de processos.

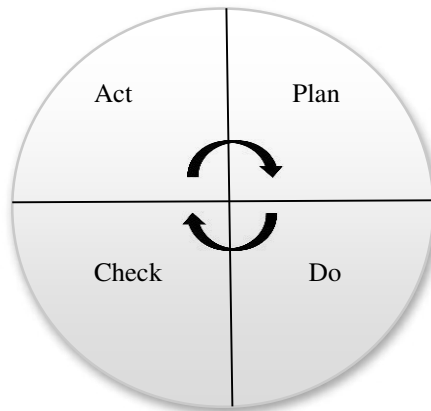


Figura 1- Ciclo de melhoria contínua (PDCA)
Fonte: Adaptada de Deming (1990)

Mais especificamente, o PDCA incorpora quatro fases:

- **“Plan” - o que fazer e como fazer** - conhecendo os resultados alcançados, saber as ações, atividades e projetos a desenvolver de acordo com a política estratégica que define objetivos estratégicos e operacionais.
- **“Do” - Executar o planeado** - implementar o processo conforme planeado e assente numa estrutura, processos e recursos apropriados.
- **“Check” - Verificar os resultados** - monitorizar e medir o que é planeado e implementado. Reportar os resultados.
- **“Act” - Agir para melhorar o processo** - corrigir desvios do planeado e identificar melhorias a serem integradas no novo planeamento.

Bastos (2012) refere que, devido à sua complexidade, a avaliação de desempenho nos serviços públicos se encontra dependente de diversos fatores tais como: o tipo de serviços prestados; a variedade dos serviços prestados pelas diferentes instituições públicas; a hierarquia desses serviços, e os seus utilizadores. Por essa razão, há necessidade de ajustar as medidas a utilizar nessa medição.

Assim sendo, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho é um processo que envolve diversas metodologias e instrumentos que têm vindo a fazer parte dos sistemas de gestão das organizações, e que necessita de ações permanentes de atualização às exigências que as diversas conjunturas, políticas, económicas e sociais, condicionam.

2.2 Modelos e ferramentas de medição de desempenho

Os modelos e ferramentas utilizadas na AGD das organizações têm evoluído de forma a satisfazer as suas necessidades. Nesta sequência, Neely *et al.* (2003), citados por Rodrigues (2010), classificam em três gerações, os modelos de avaliação de desempenho das organizações: a primeira geração é designada de “Sistemas de Medição de Desempenho” que, essencialmente, procura complementar a avaliação baseada em indicadores financeiros tradicionais com indicadores não financeiros; a segunda geração é designada de “Sistemas de Gestão de Desempenho”, mais focalizada na criação de valor para a organização, auxiliando os gestores na tomada de decisão; a terceira geração é designada de “Sistema de Gestão Estratégica de Desempenho”, e procura estabelecer as relações entre as dimensões não financeiras e as dimensões intangíveis do desempenho organizacional com a finalidade de avaliar o seu impacto nos fluxos de tesouraria.

Ghalayini and Noble (1996) consideram que a AGD teve duas fases principais. A primeira fase, que teve início no final de 1880 e foi até ao início de 1980, foi caracterizada pelo uso de modelos que se baseiam em indicadores de desempenho financeiros. A segunda fase teve o seu início no final de 1980 e é caracterizada pelo uso de medidas de desempenho baseadas em indicadores financeiros e não financeiros.

Segundo Bastos (2012), desde o início do século XX até ao início dos anos 80 do mesmo século, os Sistemas de Gestão de Desempenho (SGD) foram desenvolvidos com base em indicadores financeiros tais como: *Economic Value Added* (EVA) e *Cash Value Added*

(CVA). Entretanto, os gestores verificaram que também poderiam utilizar medidas não financeiras para medir o desempenho, uma vez que estas se encontram relacionadas com as medidas financeiras.

A utilização de indicadores financeiros em conjunto com indicadores não financeiros, deu origem ao surgimento, no início dos anos 90 do século passado, a modelos de avaliação tais como: o BSC, proposto por Kaplan e Norton em 1992; a Pirâmide SMART, desenvolvida por Cross e Lynch em 1991; o Prisma do Desempenho, que se deve a Neely em 2001; a *European Foudation for Quality Management* (EFQM); e a *Common Assessment Framework* (CAF).

Na opinião de Toni and Tonchia (2001) a mudança nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional deve-se, sobretudo, ao aumento da complexidade da gestão, que resultou na passagem de estratégias baseadas na liderança pelos custos para estratégias baseadas na diferenciação (produção à medida), que incrementaram a competição entre as organizações. Estes autores agrupam os principais SGD em cinco tipologias:

modelos que são estritamente hierárquicos e que se caracterizam por apresentarem indicadores de desempenho de custos (produção, produtividade) e indicadores de desempenho não relacionados com custos, como por exemplo, a flexibilidade e a qualidade, com diferentes níveis de agregação. Este tipo de modelos evoluiu, tornando-se económico-financeiros, ligando a produtividade e o *Return on Investments* (ROI);

modelos considerados equilibrados, tais como o BSC proposto por Kaplan and Norton (1992, 1996), em que são propostos indicadores de desempenho integradas em 4 perspetivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento;

modelos denominados de "tronco" ou em (pirâmide), onde se vão construindo indicadores agregados com base em indicadores mais simples (de baixo nível), sem, contudo, converter indicadores não financeiros em indicadores financeiros;

modelos que distinguem entre os desempenhos internos e externos, sendo estes últimos os únicos diretamente percebidos pelos clientes;

modelos que estão relacionados com a cadeia de valor. Estes modelos, em relação aos anteriores, também consideraram a relação interna do cliente/fornecedor.

Os modelos tais como a Pirâmide SMART, o Prisma de Desempenho e o BSC, embora desenvolvidos para o setor privado, têm sido adaptados às especificidades das organizações públicas. Não obstante, também existem modelos que foram desenvolvidos, especificamente, para aplicação às organizações públicas, como, por exemplo, o modelo CAF e o SIADAP.

De entre as ferramentas referidas, vamos abordar todas acima referidas, dando maior destaque ao BSC por ser a ferramenta que será desenvolvida e implementada na ESTGA-UA.

2.3 O Balanced Scorecard

2.3.1 Conceito

O BSC é uma ferramenta que contém um conjunto de medidas combinadas, que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1997a).

Esta ferramenta surgiu em 1990, através de um estudo realizado em diversas empresas, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Este estudo, foi estimulado pela crença de que os métodos existentes de medição de desempenho empresarial apoiados nos indicadores contabilísticos e financeiros estavam a tornar-se insuficientes (Kaplan & Norton, 1997).

O BSC foi proposto por Robert Kaplan (professor da Universidade de Harvard) e David Norton (consultor de empresas) no artigo - “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, publicado na *Harvard Business Review*, em 1992.

Matos & Ramos (2009) referem que o BSC é um instrumento de gestão estratégica que procura garantir que a gestão seja orientada para os processos, e que resulte de um trabalho de equipa. Os mesmos autores defendem também que o BSC é um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros respeitantes aos fatores críticos do sucesso da empresa.

Kaplan & Norton (1997a, p. IX) afirmam que:

“o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se tornar em um sistema de gestão essencial (...). Os altos executivos (...) utilizavam o *Balanced Scorecard* como principal ferramenta organizacional para importantes processos inerentes: estabelecimento de metas individuais e de equipa, remuneração, distribuição de recursos, planeamento e orçamento, *feedback* e aprendizagem estratégica”.

Kaplan & Norton (1997) defendem que há a necessidade de todos os funcionários e todos os níveis da organização conhecerem os objetivos e as medidas financeiras e não financeiras, uma vez que as mesmas surgem através de um processo hierárquico, conduzido pela missão e pela estratégia da organização. Estas medidas, no BSC, interpretam o equilíbrio entre indicadores externos, com foco para os acionistas e os clientes, e os indicadores internos, com foco nos processos, na inovação, na aprendizagem e no crescimento.

Na ótica de Pinto (2009), o BSC foi evoluindo, começando pode ser caracterizado como um sistema de medição do desempenho, passado a ser um sistema de gestão estratégica, depois um instrumento de comunicação da estratégia e, por fim, uma metodologia de apoio à gestão da mudança, conforme apresentado na figura 2.

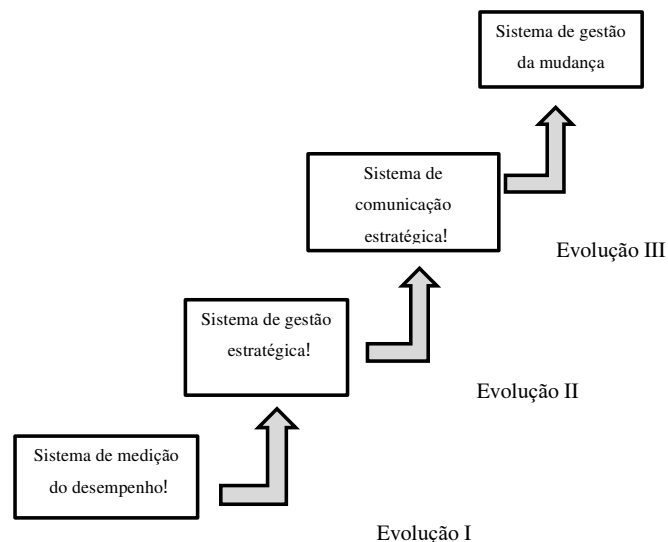


Figura 2- Evolução do BSC
Fonte: Adaptado de Pinto (2009)

Para Pinto (2009b), a principal razão que atrai hoje as organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos para a implementação do BSC e outros sistemas de gestão de desempenho é conseguir alinhar pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia

proposta. É importante concretizar o alinhamento, pois o seu cumprimento faz com que haja mudanças. A mudança, por sua vez, tem que ser gerida e o BSC tem demonstrado provas de ser um bom facilitador nesse processo.

Assim, podemos concluir que o BSC é um modelo de avaliação de desempenho organizacional que está em constante evolução, com o intuito de auxiliar e solucionar possíveis problemas nas organizações.

2.3.2 Os pilares do BSC

Segundo Pinto (2009), a construção do BSC equivale à construção de um edifício. Ou seja, dever-se-á começar pelos alicerces e pelos pilares que vão suportar toda a estrutura. Os pilares do BSC são, como já referimos, a missão, os valores e a visão. A estratégia surge nesta sequência lógica, e constitui o tema central do BSC, conforme apresentado na figura 3.

Sem a estratégia o modelo não faz sentido. O ponto de partida para a implementação do BSC, em qualquer tipo de organização, consiste num trabalho de reflexão para identificar os conceitos fundamentais da missão, dos valores e da visão.



Figura 3- Pilares do BSC
Fonte: Adaptado de Pinto (2009)

Os criadores do BSC consideram estes três conceitos de gestão estratégica das organizações como verdadeiros pilares para suportarem toda a estrutura subsequente do modelo direcionado para definir, comunicar e executar a estratégia.

2.3.2.1 Missão

A missão é a razão de ser da organização. Terá que ser capaz de responder a questões como “porque” “e para quê” existimos. No setor público e sem fins lucrativos, por vezes, faz sentido reformular a pergunta: o que aconteceria se não existíssemos?

É importante que a declaração da missão esteja visível para qualquer organização, pois esta constitui um elemento crucial para a ativação e execução da estratégia, e, quando a estratégia se traduz numa forma única escolhida para a organização atuar, a missão define o propósito que a mesma está encarregada de realizar (Pinto, 2009).

Pinto (2009) afirma que a missão é importante para o BSC, porque orienta a organização e as pessoas para serem eficazes.

A declaração da missão deve agrupar um conjunto de características, nomeadamente:

- “ser concisa e orientada para metas;
- ter um forte conteúdo emocional;
- traduzir as ações da organização;
- definir o objetivo tangível;
- declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os seus *stakeholders*” (Pinto, 2009, pp 57-58).

2.3.2.2 Valores

Os valores são princípios intemporais que guiam uma organização. Representam crenças profundamente enraizadas e evidenciadas nos comportamentos diários de todos os colaboradores e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos mesmos.

Pinto (2009) salienta que os valores devem estar perfeitamente interligados com a missão, dando uma continuidade lógica, porque, assim, percebe-se que os valores constituem o segundo pilar do BSC.

A organização deve colocar algumas questões que permitam verificar se existe uma ligação efetiva entre valores anunciados e o BSC:

- “os objetivos aplicados no BSC estão em sintonia com os valores?
 - a organização utiliza os valores como guia ao desdobrar o BSC a todos os níveis funcionais?
 - há contradições entre os valores e o BSC?
 - como é que a organização vê os seus valores?
 - a organização utiliza os seus valores como guia para construir parcerias externas?”
- (Pinto, 2009, p. 59).

2.3.2.3 Visão

A visão constitui o terceiro pilar do BSC e só pode ser construída após a definição da missão e a proclamação dos valores. A visão é o sonho da organização e que nunca pode abandonar os membros desta (Pinto, 2009).

A visão traduz-se numa imagem que a organização acredita poder representar futuramente em termos de utilização de recursos, produtos e serviços. A mesma tem que ser capaz de responder à pergunta «Para onde queremos ir?». Deve ser:

- “motivadora, inspiradora e estimulante;
- consistente com a missão e os valores;
- tangível, realizável e verificável;
- clara e convincente;
- centrada num foco para onde convergem esforços;
- um instrumento de comunicação apelativo a todos os *stakeholders*” (Pinto, 2009, p. 20).

É importante não confundir visão com missão. A missão é: abrangente, apesar de estabelecer os princípios orientadores à volta dos quais a organização se mantém alinhada; não tem um objetivo concreto, que permite dizer mais tarde que foi completamente atingida. Embora a visão seja ambiciosa, e dirigida para médio/longo prazo, tem metas concretas e mensuráveis, cuja concretização irá ser verificada.

Para a implementação do BSC o passo fundamental é a definição da visão, seja no setor privado, no setor público ou sem fins lucrativos. É a partir da definição das grandes metas que a equipa diretiva do topo pode iniciar a formulação estratégica, a escolha de

prioridades e das metas a atingir. Na figura 4 temos a demonstração da sequência lógica do BSC, desde a missão até à estratégia.

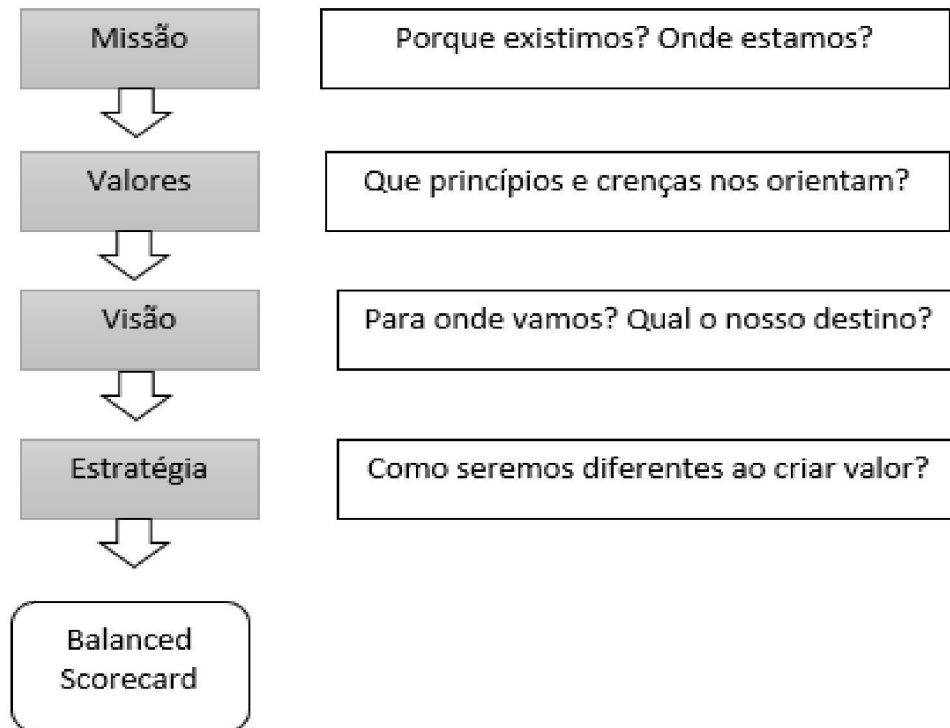


Figura 4 - Sequência do BSC
Fonte: Adaptado de Pinto (2009, p. 61)

2.3.3 As perspetivas do Balanced Scorecard

Ao desenvolverem a ferramenta de avaliação de desempenho BSC, Kaplan & Norton (1992) tinham como objetivo principal oferecer aos gestores uma visão integrada do desempenho organizacional. Sendo assim, este modelo assenta em quatro perspetivas, que agrupam diferentes tipos de indicadores que procuram a ligação da visão aos objetivos operacionais que são consideradas essenciais para o sucesso de uma organização, conforme ilustrado na figura 5.

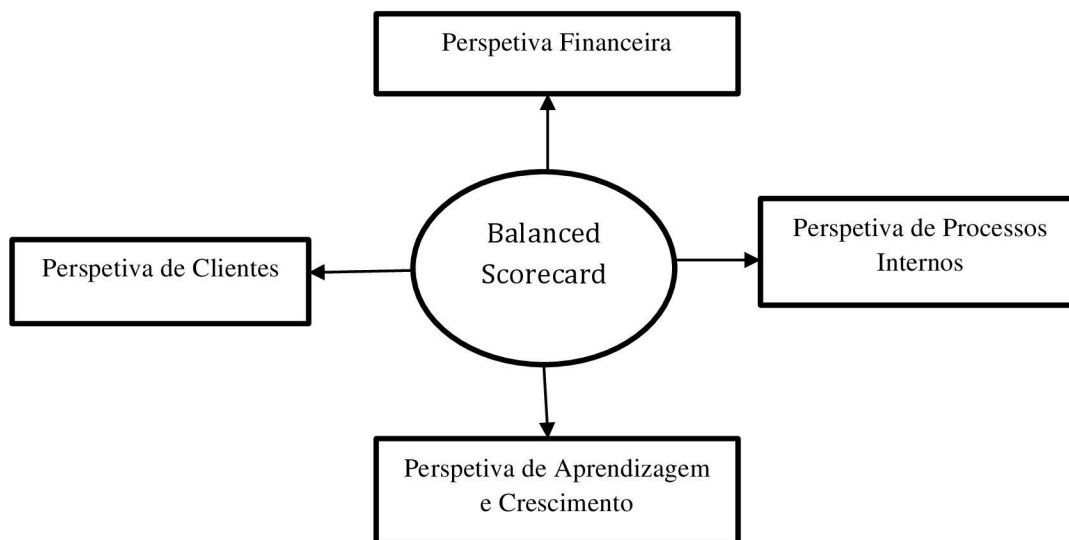


Figura 5 - As perspetivas do BSC
Fonte. Adaptado de Kaplan & Norton (1992)

Segundo Pinto (2009) o BSC deve contemplar um número reduzido de indicadores, de forma a se conciliarem melhor os indicadores internos e externos da organização. Os indicadores devem fornecer uma visão rápida e clara de todo o conjunto, procurando dar resposta, em cada perspetiva, às questões enunciadas no Quadro 1:

Perspetivas	Questões
Financeira	Como nos veem os clientes?
Clientes	Como lidar com os clientes?
Processos internos	Onde nos podemos distinguir?
Aprendizagem e Crescimento	Como podemos continuar a inovar e a criar valor?

Quadro 1- As quatro perspetivas do BSC
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1992)

Olve *et al.* (1999), citados por Rodrigues (2010), referem que a visão de uma organização é entendida como uma situação futura desejada, tendo como propósito orientar, controlar e estimular uma organização inteira a conseguir alcançar esse fim no futuro. Esta visão global é descrita e detalhada segundo as quatro perspetivas do BSC.

2.3.3.1 Perspetiva financeira

Para Kaplan & Norton (1997a) o BSC mantém a perspetiva financeira, uma vez que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências económicas imediatas de ações consumadas. As medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia de uma empresa, a sua implementação e execução estão a contribuir para a melhoria dos resultados

financeiros. Os objetivos implícitos estão geralmente relacionados com o lucro, medido, por exemplo, pela receita operacional.

Kaplan & Norton (1997a) referem, ainda, que os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC e que qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações causa-efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

2.3.3.2 Perspetiva dos clientes

Para Kaplan & Norton (1997a), na perspetiva do cliente, o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá, assim como as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Normalmente, esta perspetiva inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. De entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação, retenção, aquisição, os lucros e a participação em contas dos clientes nos segmentos-alvo.

Porém a perspetiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que estes mudem ou permaneçam fiéis à empresa.

Segundo Pinto (2009), nesta perspetiva a organização pretende identificar objetivos e metas que possam responder à seguinte pergunta: “como é que devemos ser vistos pelos nossos clientes”. Antes de se fixarem metas nesta perspetiva, deverão ser encontradas respostas para as seguintes questões:

- qual é o nosso mercado alvo?
- quem são os nossos clientes?
- com quem temos que competir para conseguir clientes?
- qual o valor percebido pelos nossos clientes?
- se a nossa organização deixar de existir, quem sentirá a nossa falta?
- se a nossa organização deixar de existir o que farão os nossos clientes atuais?

Para além de satisfazer os clientes, os gestores devem traduzir as suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos, baseados no mercado e nos clientes, necessitando, para tal, de identificar os segmentos de mercado nos quais pretendem atuar. Portanto, a perspetiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização Kaplan & Norton (1997a).

2.3.3.3 Perspetiva dos processos internos

Kaplan & Norton (1997a) defendem que, na perspetiva dos processos internos, os executivos devem identificar os processos internos críticos, através dos quais a organização deve alcançar a excelência. Estes processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Os sistemas de avaliação de desempenho da maioria das empresas tem como foco a melhoria dos processos operacionais existentes. Para o BSC recomenda-se que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos. Para isso, é necessário: identificar as necessidades dos clientes atuais e futuros; desenvolver novas soluções para essas necessidades; entregar produtos e prestar serviços aos clientes existentes; e prestar serviço pós-venda.

2.3.3.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Kaplan & Norton (1997a) referem que a perspetiva de aprendizagem e crescimento identifica a infraestrutura que a organização deve construir para gerar crescimento e melhorar a longo.

Kaplan & Norton (1996) implementaram um modelo do BSC para empresas do setor privado, onde o lucro estava relacionado com o sucesso da estratégia da organização e é considerado como sendo uma variável precisa e fácil de medir.

Em suma, o BSC traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas, através de um conjunto equilibrado de perspetivas. O BSC inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses mesmos resultados desejados no futuro.

Prieto, Pereira, Carvalho & Laurindo (2006) referem que foram criadas as quatro perspectivas para facilitar o entendimento da visão e da estratégia das organizações, cada uma com o seu propósito e com o seu conjunto de indicadores, estabelecidos para auxiliar no alcance do cumprimento da estratégia e da visão das organizações, conforme a figura 6.

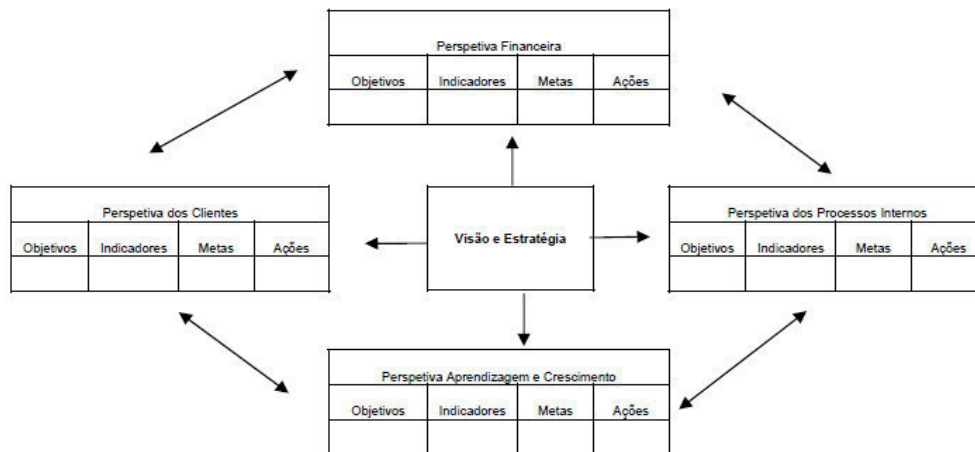


Figura 6 - Perspectivas do BSC e a Estratégia
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1992)

Segundo Pinto (2009), o BSC pode ser apresentado de outra forma, sendo que as duas perspectivas colocadas na base (processos e aprendizagem) constituem as ações. As outras duas perspectivas em cima (finanças e clientes) constituem os resultados, isto é, com clientes satisfeitos, produz-se melhores resultados e maior retorno para os investidores, conforme apresentado na figura 7.



Figura 7 – *Balanced Scorecard*
Fonte: Adaptado de Pinto (2009)

2.3.4 Os princípios básicos do BSC

Kaplan & Norton (2001) mencionam que as empresas que aderiram ao BSC e implementaram eficientemente as suas estratégias podem ser consideradas Organizações Orientadas para a Estratégia (*Strategic Focused Organization*), desde que aderissem a cinco princípios:

- “traduzir a estratégia em termos operacionais;

- alinhar a organização à estratégia;
- transformar a estratégia em tarefa de todos;
- rever a estratégia de forma contínua;
- estimular a mudança por meio da liderança executiva” (Kaplan & Norton, 2001, p. 74).

Entretanto, Matos & Ramos (2009) afirmam que as organizações que utilizam com sucesso o BSC seguem de perto determinados princípios, de forma a tornarem-se organizações focalizadas na estratégia, conforme apresentado na figura 8. A saber:

- traduzir a estratégia em termos operacionais, no que diz respeito à transformação da mesma em operações;
- alinhar a organização à estratégia – geralmente este princípio é atingido induzindo cada unidade da organização a desenvolver o seu próprio BSC. Isto permite identificar a perspetiva da gestão de topo da organização e as iniciativas particulares de cada unidade que contribuem para os macros objetivos da organização;
- transformar a estratégia numa tarefa de todos – uma vez desenvolvidos tantos BSC quantos os necessários, garantido que todos têm por base os objetivos definidos pela gestão de topo da organização, é necessário identificar quem é que em cada unidade da organização fica responsável pela utilização e controlo de cada BSC. Esta delegação procura garantir o empenho de todos os colaboradores e responsabiliza quem, estando mais próximo das diversas unidades, fica responsável por cada BSC;
- rever a estratégia de forma contínua – este princípio estabelece que os orçamentos, a comunicação e os processos de aprendizagem garantam a prossecução dos objetivos. Este princípio enfatiza ainda a aprendizagem induzida pelos processos de causa e efeito estabelecidos no mapa estratégico;
- estimular a mudança através da liderança executiva – este princípio enfatiza o papel crítico da liderança no desenvolvimento e implementação do BSC. A experiência demonstra que uma boa liderança é essencial para o sucesso deste processo, outro factor de sucesso é também o envolvimento dos dirigentes na organização.

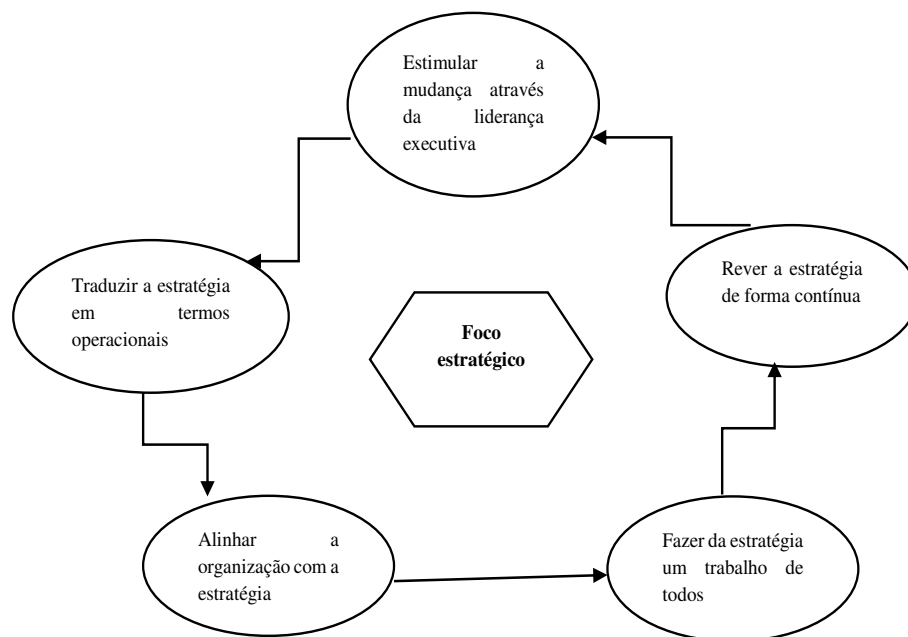


Figura 8 - Princípios do BSC
Fonte: Adaptado Santos (2006)

2.3.5 Relações causa-efeito

De acordo com Pinto (2009), o BSC tem um princípio crucial na sua filosofia de funcionamento: a criação e verificação das relações de causa-efeito entre as perspectivas, objetivos, metas e indicadores. Isso distingue o BSC de qualquer outro sistema de medição de desempenho, independentemente de se utilizarem apenas indicadores financeiros ou um conjunto de indicadores financeiros e intangíveis, conforme apresentado no quadro 2.

As relações causa-efeito funcionam como um teste para avaliar se o BSC está a refletir efetivamente a estratégia da organização.

Os objetivos colocados na base do BSC deverão funcionar como indutores dos objetivos de nível superior, os quais, em última análise, permitem atingir o objetivo final – a visão da organização. As relações causa-efeito contribuem para relatar a história da estratégia aos diversos *stakeholders*: investidores, colaboradores, clientes, entre outros.

Perspetiva Financeira	Criar valor para investidores Exemplo: aumentar o resultado líquido
Perspetiva Clientes	Criar valor para os clientes Exemplo: novos serviços; novos clientes; novo segmento de mercado
Perspetiva Processos Internos	Gerir a cadeia de valor Exemplo: desenvolver um novo canal de vendas
Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	Gerir pessoas, informação e organização Exemplo: programa de formação específica para o departamento comercial

Quadro 2 - Relação causa-efeito das perspetivas do BSC
Fonte: Adaptado de Pinto (2009)

Segundo Kaplan & Norton (1997), um BSC adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios, através da relação causa-efeito. O sistema de medição deve explicar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspetivas, de modo a que possam ser geridas e validadas. O sistema deve ser capaz de identificar e explicar a sequência das hipóteses sobre as relações causa-efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses mesmos resultados.

Segundo Pinto (2009b), a relação entre as perspetivas foi proposta desde a criação do BSC, tendo suscitado dificuldades de implementação, uma vez que nem todas as relações causa-efeito eram entendidas e comunicadas. O BSC foi evoluindo e, passado algum tempo, surgiu um novo instrumento associado – o mapa estratégico (ou mapa da estratégia). O mapa da estratégia, que Kaplan & Norton (2001a) classificaram como sendo uma ideia com potencial equivalente ao próprio modelo BSC, representou uma evolução crucial em termos de expansão e sucesso do BSC e eliminou as dificuldades iniciais verificadas na identificação de relação causa-efeito.

2.3.6 Mapa estratégico

O mapa estratégico facilita a tradução da estratégia à organização, através da construção de um *report* de acompanhamento do desempenho estratégico, o mapa *scorecard*, também conhecido por mapa estratégico (Caldeira, 2010).

Este autor refere ainda que o mapa estratégico facilita a explicação da estratégia dentro da organização. Esta peça constitui também uma ferramenta eficaz no acompanhamento do desempenho organizacional. Esta ferramenta terá de ter em atenção o equilíbrio entre:

- “o curto prazo e o médio-longo prazo;
- a componente financeira e a componente não financeira;
- as áreas internas e externas da organização;
- os indicadores de ação e os indicadores de resultados” (Caldeira, 2010, p.43).

2.3.6.1 Construção de um mapa estratégico

O mapa estratégico é a ferramenta que torna possível o acompanhamento do desempenho organizacional. Constitui um *tableau du bord* em matriz, onde os objetivos estratégicos da organização geram relações entre si, se encontram disciplinados na horizontal pelas perspetivas (clientes, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento) e na vertical pelos vetores estratégicos (Kaplan & Norton, 1997a).

Na figura 9 é apresentado o BSC como estrutura para ação estratégica. Kaplan & Norton (1997a) afirmam que o mapa estratégico é utilizado nas organizações para:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia - a explicação da missão estratégica deve ser feita através de um conjunto de objetivos e indicadores;
- comunicar a estratégia aos colaboradores - a comunicação serve para mostrar a todos os colaboradores os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da organização seja bem-sucedida;
- *feedback* estratégico e aprendizagem - as organizações precisam de adquirir capacidade de aprender, sendo o *feedback* o processo para saber se a estratégia planeada continua a ser viável e bem-sucedida. Profissionais dos diversos setores da organização passam a entender como as peças se encaixam, como os seus papéis influenciam outras pessoas e, por fim, como funciona a organização inteira.
- planear e estabelecer metas - os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do *scorecard*, com três a cinco anos de antecedência, que, uma vez alcançadas, transformarão a organização.

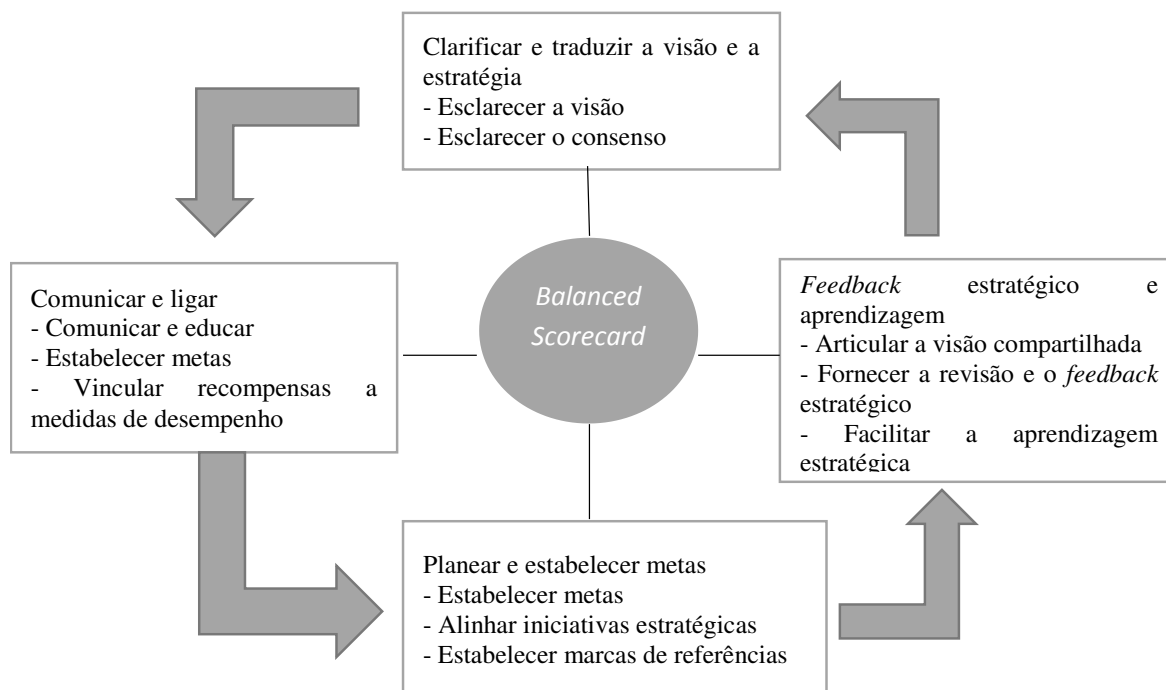


Figura 9 - O BSC como estrutura para Ação estratégica
Fonte: Adaptado, Kaplan & Norton, (1997a)

2.3.7 O *Balanced Scorecard* aplicado à Administração Pública

A estrutura do BSC que representa o modelo original desenvolvido por Kaplan & Norton (1997a) no início da década 90 não pode ser copiado, mas pode ser adaptado à realidade de cada organização.

Após ter constatado o sucesso do BSC em organizações privadas e a sua utilização estimada em cerca de 50% das empresas elencadas no *Fortune* 100, Niven (2003) procurou analisar a sua aplicabilidade às organizações públicas e às organizações sem fins lucrativos, defendendo que o modelo desenvolvido por Kaplan & Norton (1997a) se assume relevante para grandes e pequenas organizações, sejam públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos.

O aumento acelerado da competitividade, as restrições orçamentais, o aumento das expectativas da sociedade e as mudanças tecnológicas exigem uma capacidade acelerada de adaptação das organizações do setor público e o uso de novas fontes de financiamento. A difícil conjuntura que se faz sentir justifica a adoção desta ferramenta também em

organizações onde o lucro não é o principal objetivo (Carvalho, Nogueira, Gomes, & Ribeiro, 2007).

De facto, nos últimos anos é possível visualizar as pressões exercidas sobre os serviços públicos em geral, para que haja a contenção da despesa pública e o uso de instrumentos de gestão estratégica, que possam permitir maior racionalização dos recursos disponíveis; esta é uma das medidas que justifica a adoção do BSC no setor público. A elevada escassez de recursos, a existência de uma sociedade mais conhecedora dos direitos e, logo, mais reivindicativa, e a exigência de maior responsabilidade e melhores resultados por parte dos contribuintes, levam à necessidade de informação sobre os índices de eficiência, eficácia e economia dos serviços fornecidos (Carvalho *et al.*, 2007). Sendo assim, é primordial recorrer a instrumentos de gestão privada, tal como o BSC, que contempla informação financeira e não financeira.

No que diz respeito à avaliação de desempenho da Administração Pública e da agenda das reformas da nova gestão pública (NGP), o BSC assume-se como um instrumento de gestão com potencial para ser aplicado nestas organizações. Apesar de esta ferramenta ter surgido da necessidade de desenvolver uma estrutura capaz de avaliar o desempenho no setor privado, tem em conta a estratégia e os objetivos definidos e, consequentemente, é aplicável também à Administração Pública, desde que devidamente adaptado. “O modelo deve ser adaptado à organização e não o inverso. Só assim é que o BSC poderá vir a constituir um instrumento útil na condução estratégica das organizações” (Caldeira, 2010, p.40).

Assim, podemos destacar três fatores importantes que justificam a aplicação do BSC na Administração Pública (AP), (Niven, 2003b), a saber:

- os escândalos financeiros e contabilísticos que se verificaram nos finais do século XX, contribuíram para que houvesse uma procura crescente por maior responsabilidade e transparência na atuação de qualquer organização;
- a verificação de limitações e insuficiências de medidas financeiras para o processo de tomada de decisão;
- o facto de uma grande parte das organizações se mostrar incapaz de executar com eficácia a sua estratégia.

O BSC pode auxiliar a melhoria da eficácia, da eficiência e da qualidade da AP e potenciar a razão da sua existência (servir os clientes e eleitores e não apenas controlar os gastos orçamentais), permitindo a comunicação aos eleitores, aos colaboradores e à sociedade em geral, dos resultados e dos indutores de atuação que permitirão alcançar os objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1997b).

Azúa (1998), citados por Carvalho *et al.* (2007), identifica as vantagens na utilização do BSC na AP como:

- promover a transparência da gestão pública, o que agrada aos cidadãos, mas preocupa os políticos;
- fortalecer uma cultura mais empreendedora na gestão pública;
- equilibrar a gestão pública entre ações de curto prazo e a gestão de longo prazo.

Nos últimos anos, a aplicação do BSC em organizações onde o lucro não é o fim a atingir, tem crescido significativamente, o que demonstra a dinâmica, a flexibilidade e a adequação deste modelo de gestão a qualquer tipo de organização.

2.3.8 Alterações ao Balanced Scorecard original

A definição de um novo modelo para medir e gerir desempenho na AP tem merecido a preocupação de vários investigadores. Vários autores têm defendido a aplicação do BSC às organizações públicas, desde que a sua implementação se adapte à realidade concreta e à missão de cada instituição. As relações de causa-efeito entre as medidas e as perspetivas que integram o BSC devem ter por base os objetivos centrais da organização que, sendo variáveis entre elas, podem implicar mudanças no modelo original (Carvalho *et al.*, 2007).

Neste contexto, Gomes *et al.* (2010) questionam como se pode adaptar o modelo original do BSC às organizações sem fins lucrativos e a entidades públicas, para que este instrumento seja implementado com sucesso em organizações onde o lucro e o desempenho financeiro não sejam o objetivo central. A satisfação das necessidades da comunidade e a melhoria do bem-estar público fazem do setor público um setor específico, com uma missão geral que se distingue do setor privado.

Niven (2003b) defende algumas alterações ao modelo original. Na figura 10 apresenta-se a estrutura do BSC para o setor público. Segundo o autor, este modelo deverá ser constituído

pelas perspectivas dos clientes, dos processos, das finanças e da aprendizagem e crescimento, devendo a missão organizacional ocupar o topo dessa estrutura.

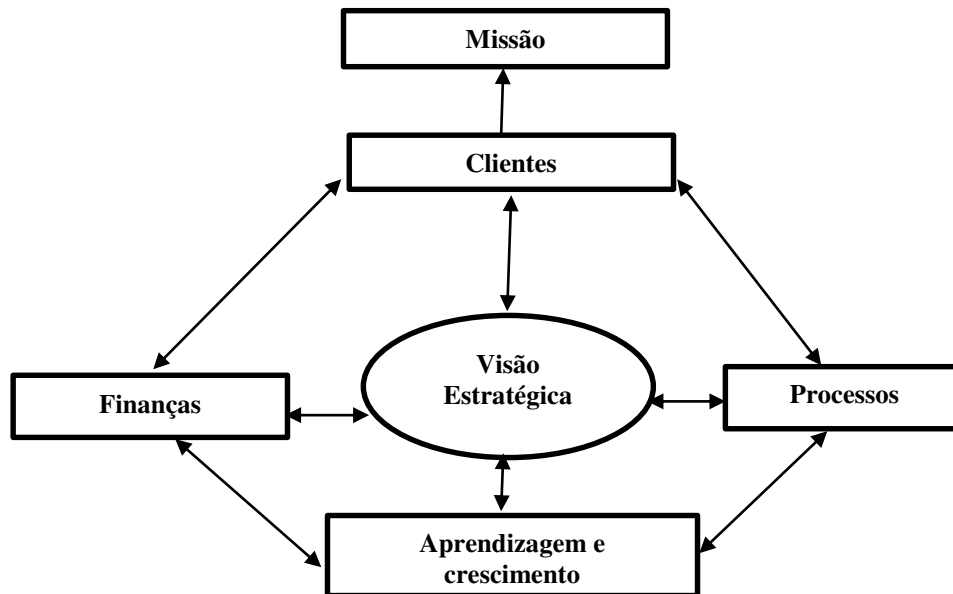


Figura 10 - Estrutura do BSC no Sector Público
Adaptado Kaplan & Norton, 1996

Carvalho *et al.* (2007) referenciam três alterações no que concerne ao modelo original desenvolvido por Kaplan e Norton (1996): a missão, a perspectiva de clientes e *stakeholders*, a perspectiva finanças e orçamento. O sucesso na implementação do BSC no setor público depende também das perspectivas de processos internos e aprendizagem e crescimento, em comparação com o que se verifica no setor privado.

Carvalho *et al.* (2007) afirmam ainda que o BSC adaptado aos serviços públicos e às organizações sem fins lucrativos faz com que se implementem algumas alterações na estrutura do modelo original, para que seja possível a adequação de algumas questões específicas da gestão estratégia destes setores. Abaixo seguem as principais alterações:

- “a missão passa para o topo da estrutura;
- a perspectiva cliente sobe na hierarquia da estrutura;
- a perspectiva financeira continua a existir na estrutura;
- a perspectiva dos processos internos também faz parte na estrutura;
- a perspectiva aprendizagem/crescimento cria alicerces do BSC;
- a estratégia continua a ser o tema central do BSC” (Carvalho *et al.*, 2007, p. 128).

Embora se verifiquem diferenças entre o BSC para o setor privado e o adaptado ao setor público, ambos têm algo em comum: a estratégia. Neste enquadramento, podemos situar a estratégia como sendo o elemento primordial na origem do BSC, e que mantém a sua consistência, continuidade e versatilidade como ferramenta de gestão, independentemente de se estar perante uma organização privada ou perante um serviço público (Pinto, n.d.).

Existem vários exemplos de implementação do BSC com sucesso no setor público e, em particular, no subsector do ensino superior, conforme se mostra no quadro 3.

Estudo de caso	Tipo de serviço	Localização	Perspetivas
Universidade Federal de Ceará	Educação	Local	- Clientes - Financeira - Processos internos - Aprendizagem e crescimento
Universidade Pompeu Fabra	Educação	Local	- Clientes - Financeira - Processos internos - Aprendizagem e crescimento
Universidade de Califórnia	Educação	Local	- Financeira - Clientes - Processos internos - Aprendizagem e crescimento
Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança (ESTiG)	Educação	Local	- Clientes - Social - Processos internos - Aprendizagem e crescimento - Responsabilidade financeira e orçamental
Instituto Politécnico de Portalegre	Educação	Local	- Clientes/alunos/comunidade - Processos internos - Aprendizagem e crescimento - Recursos financeiros
Universidade de Aveiro - UA	Educação	Local	- Valor - Comunidade - Inovação e Crescimento - Processos Internos
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)	Educação	Local	- Cliente (Serviço) - Financeira - Aprendizagem e crescimento - Processos internos - Inovação

Quadro 3 - Organizações públicas que aplicam o BSC

Fonte: Adaptado de Carvalho *et al.*, (2007)

2.3.9 As diferenças do BSC no setor público e no setor privado

Segundo Carvalho *et al.* (2007), as principais alterações registadas no modelo original do BSC quando se pretende adaptá-lo às organizações públicas e sem fins lucrativos, podem ser resumidas da forma como se apresenta no quadro 4. É de referir que, para além das

perspetivas tradicionais, podem ser criadas novas perspetivas, dependendo da atividade, da dimensão e da orientação estratégica da organização.

Perspetiva	Setor Público	Setor Privado
Cientes	O cliente é o fim em si mesmo. Ocupa o topo da estrutura do BSC, uma vez que é para os clientes e para a satisfação das necessidades que toda a Administração Pública está orientada.	Os clientes representam o principal meio para atingir o fim já que eles constituem a principal fonte de receita. Ocupam a segunda posição na estrutura do BSC.
Financeira	O desempenho financeiro constitui um meio para alcançar o fim. Representa as restrições em que a organização opera e, por outro lado, os recursos disponíveis para atingir o fim.	O desempenho financeiro constitui o fim para si mesmo. Visa a maximização do valor dos acionistas. Ocupa o topo da estrutura do BSC.
Processos internos	Os processos internos estão orientados no sentido da criação de valor e da satisfação dos clientes. A eficiência operacional é determinada pelo alinhamento estratégico dos processos.	Os processos internos são também um meio para aumentar o valor dos clientes, mas com a finalidade última de melhorar o desempenho financeiro.
Aprendizagem e crescimento	A aprendizagem e o crescimento determinam o aperfeiçoamento dos processos, a eficiência na utilização dos recursos financeiros e, conseqüentemente, o aumento da satisfação dos clientes.	A aprendizagem e o crescimento determinam o aperfeiçoamento dos processos, a criação de valor e a melhoria do desempenho financeiro.

Quadro 4 - As perspetivas do BSC: setor público versus setor privado

Fonte: Adaptado de Carvalho *et al.* (2007, p. 136)

A estratégia refere-se globalmente às prioridades que são planeadas para a realização da missão, tal como é apresentado no quadro 5.

Missão e Estratégia	
Setor Público	Setor Privado
A estratégia fica no centro do BSC. Tal como nas empresas, a estratégia interfere com as opções relativamente a finanças, clientes (cidadãos), processos internos e aprendizagem e crescimento dos funcionários.	A estratégia fica no topo do BSC. A estratégia interfere com as opções relativamente a finanças, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Quadro 5 - Missão e Estratégia no Setor Privado e Setor Público

Fonte: Adaptado de Pedro (2004)

2.3.10 Benefícios da aplicação do BSC na Administração Pública

De alguma maneira, já foi mencionado o benefício da utilização do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão. Um dos benefícios são as vantagens que ele oferece quando

aplicado aos organismos e unidades orgânicas do estado. Numa primeira fase, os principais benefícios podem abranger os seguintes pontos (Caldeira, 2010):

- **acompanhamento, no curto prazo, do desempenho estratégico da organização** – é necessário que haja um acompanhamento periódico da execução da estratégia; este acompanhamento deverá ser com uma frequência mensal a quadrimestral, permitindo que, num curto prazo, os gestores da organização possam aferir acerca de desempenho estratégico da mesma;
- **prontidão na identificação das causas de eventuais desvios da estratégia** – um acompanhamento permitirá refletir, compreender e antecipar a evolução no cumprimento dos objetivos estratégicos e, caso necessário, tomar medidas corretivas e preventivas para garantir a sua concretização;
- **disseminação da estratégia na organização** – a estratégia deixa de ser um assunto do topo da instituição. O seu conteúdo e conceito passam a fazer parte da linguagem comum da organização. Todos os colaboradores podem e devem conhecê-la bem, participar na sua operacionalização e responsabilizar-se pelo seu acompanhamento;
- **alinhamento dos colaboradores chave da organização com a estratégia** – ao disseminar-se a estratégia, clarificam-se o caminho, os objetivos e os meios;
- **focalização dos colaboradores na concretização dos objetivos** – é necessário que se promova uma cultura assente na gestão por objetivos; o BSC permite que os colaboradores da organização e os seus líderes se concentrem no que é realmente essencial.

2.3.11 Desafios à implementação do BSC

A natureza e o *modus operandi* do setor privado e público diferem de forma notável, evidenciando, desse modo, as diferenças profundas que existem entre elas. Ora, estas diferenças existem também dentro das diversas instituições e organismos do setor público português. Este é, seguramente, um dos desafios que deve ser tomado em conta relativamente à implementação do BSC, principalmente nos organismos do setor público.

Ao refletir sobre a metodologia de implementação do BSC no Estado, Caldeira (2010) destaca o grau de complexidade da estrutura, ou do aparelho administrativo estatal, como

um dos principais desafios ao processo de implementação desta ferramenta, que, comparado com o setor privado, é menos complexo. O autor, observa que a complexidade do aparelho administrativo estatal, constitui um desafio à implementação do BSC, na medida em que:

- as instituições do setor público estão condicionadas aos ciclos políticos. Além disso, são geradoras de momentos de inexistência, de identificação ou suspensão da estratégia de gestão, devido às mudanças que ocorrem dentro do mesmo ciclo político;
- nem sempre é dada a devida importância ao papel que a organização poderá ter a longo prazo. Muitas vezes, as organizações são pressionadas a premiar o desempenho operacional em detrimento do desempenho estratégico de médio e longo prazo;
- os resultados do desempenho das organizações são de interesse público. Por vezes, a exposição desses resultados pode ser complexa;
- existem inúmeros *stakeholders* com interesse e poder na organização;
- muitas organizações não têm recursos nem capacidade para cumprir os objetivos definidos superiormente, nas grandes linhas orientadoras de tutela;
- na maior parte das vezes, os resultados demoram mais tempo a surgir do que no setor privado;
- existem momentos em que os níveis de motivação dos colaboradores no aparelho do estado são baixas ou nulas.

2.4 A pirâmide SMART

O modelo da pirâmide SMART proposto por Cross & Lynch (1991) proporciona uma ligação dos indicadores de desempenho aos diferentes níveis hierárquicos e incorpora indicadores de desempenho externos e internos (Neely, Kennerley, & Adams, 2007). Os mesmos autores referem que este modelo integra a noção das medidas em cascata através da organização, desde o topo até à base, integrando a visão da instituição e os objetivos internos e externos.

Rodrigues (2010) refere que o modelo da pirâmide SMART se inicia com a visão da organização (primeiro nível); no segundo nível, as unidades de negócio harmonizam os

seus objetivos e ações para a realização da visão da organização; no terceiro nível, os processos internos do negócio procuram a satisfação do cliente, a flexibilidade e a produtividade, para alcançarem os objetivos financeiros e de mercado; e, no quarto nível, os indicadores operacionais formam a base da pirâmide e derivam indicadores do terceiro nível.

Na figura 11 apresenta-se a pirâmide de desempenho que representa a base estrutural para o sistema de controlo SMART.

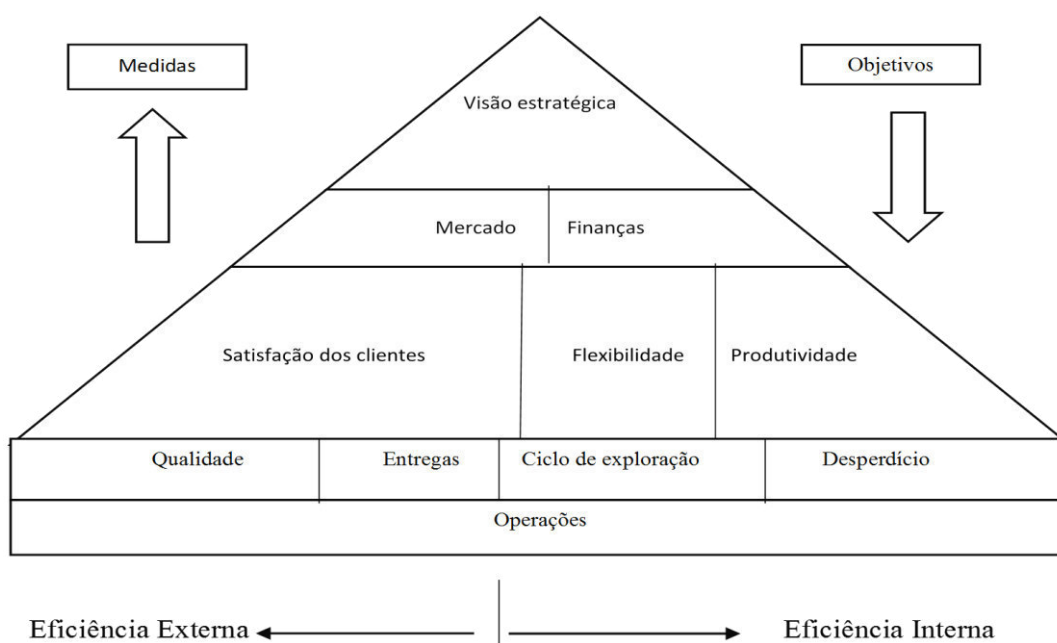


Figura 11- O Modelo da Pirâmide SMART
Fonte: Adaptado de Lynch & Cross (1991), citados por Neely *et al.* (2007)

2.5 O prisma do desempenho

O prisma do desempenho é um modelo tridimensional de cinco fases, “desenvolvido por (Adams *et al.*, 2002), classificado na segunda geração de modelos de avaliação de desempenho organizacional” (Rodrigues, 2010, p. 87).

Neely *et al.* (2007) consideram que este modelo é constituído por duas partes: o topo e a base representam a satisfação das partes interessadas e a contribuição destas para a

organização, respetivamente; e as laterais representam as estratégias, os processos e as capacidades da organização. O objetivo é fazer com que estas cinco dimensões, proporcionem um modelo claro sobre quem são as partes interessadas e os seus interesses, conforme mostra a figura 12.

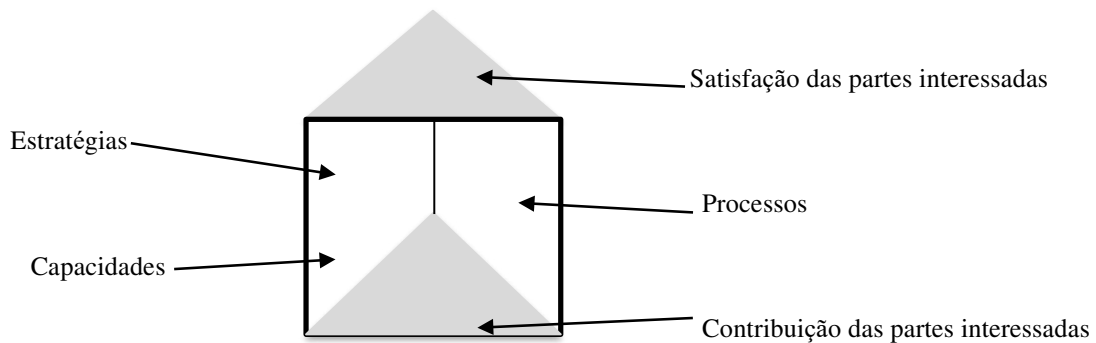


Figura 12- O Modelo do Prisma de Desempenho

Fonte: Neely *et al* (2001)

Segundo Rodrigues (2010) o prisma refrata a luz, ilustrando a complexidade escondida das coisas aparentemente simples. O mesmo acontece com o modelo prisma de desempenho. Este pretende demonstrar a complexidade de medição do desempenho organizacional, proporcionando uma perspetiva unidimensional do desempenho, em cada fase, mas não sendo o desempenho unidimensional. Deste modo torna-se importante analisar as ligações entre as múltiplas dimensões ou perspetivas proporcionadas por este modelo, conforme ilustra o quadro 6.

Perspetiva	Questão
Satisfação das partes interessadas	Quem são as partes interessadas e quais os seus interesses?
Estratégias	Quais as estratégias que precisamos para garantir que os desejos e necessidades das nossas partes interessadas sejam satisfeitos?
Processos	Quais os processos a implementar para o sucesso das nossas estratégias?
Capacidades	Quais as competências necessárias para o funcionamento dos processos?
Contribuição das partes interessadas	O que podem proporcionar as partes interessadas que permita manter e desenvolver as suas competências?

Quadro 6- Perspetivas do modelo prisma do desempenho

Fonte: Adaptado de Neely *et al.* (2001)

A resposta a estas questões permite à organização construir mapas de sucesso compreensíveis, eventualmente, para cada um dos principais constituintes organizacionais.

2.6 O modelo de excelência da European Foudation for Quality Management

O modelo *European Foudation for Quality Management* (EFQM) destina-se a permitir a autoavaliação da qualidade organizacional e a constituição de uma base de apreciação das candidaturas ao *European Quality Award* (EQA) - Galardão Europeu da Qualidade. O modelo EFQM, visa ajudar a criação de organizações europeias fortes, que pratiquem os princípios de Gestão da Qualidade Total, na condução dos seus negócios e no relacionamento que têm com os seus colaboradores, acionistas, clientes e com comunidades onde operam.

Para Geada, Cruz, and Silva (2012), este modelo é constituído por um conjunto de critérios: «fatores ou meios» (como se faz), dos quais podemos listar: a liderança, as pessoas, as estratégias, parcerias e recursos, processos, produtores e serviços. Estão ainda inclusos quatro critérios: «resultados» (o que se alcança) resultados das pessoas, resultados dos clientes, resultados da sociedade e resultados de desempenho.

Cada critério é ainda subdividido em vários subcritérios, num total de 32 para o conjunto do modelo, incluindo as atividades desenvolvidas pela organização. Os resultados dos critérios incluem o retorno que a organização recebe dos potenciais consumidores dos seus serviços, mediante utilização de um conjunto de meios, através dos quais, os serviços são prestados. É com base no *feedback* que os meios são aperfeiçoados.

Segundo Geada *et al.* (2012), para alcançar a excelência sustentável em todos os aspetos do desempenho, este modelo baseia-se em resultados excelentes, sob ponto de vista do desempenho, dos clientes, e da sociedade. Para tal, é muito importante o papel da liderança, para atingir tais níveis. Mas não basta ter uma boa liderança. É fundamental que a estratégia seja a mais adequada possível e que possa ser exposta através das pessoas, das parcerias e recursos, e dos processos (EFQM). O modelo de excelência da EFQM é apresentado na figura 13.

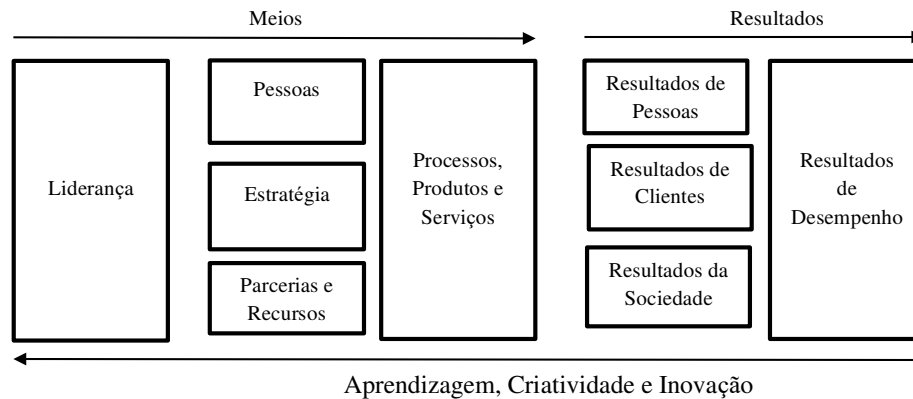


Figura 13- O Modelo de Excelência empresarial
Fonte: EFQM (2012)¹

2.7 Common Assessment Framework

A *Common Assessment Framework* (CAF) é uma ferramenta de autoavaliação, comparada ao EFQM. Embora seja derivada deste, é um modelo mais simples e de fácil aplicação ao setor público, uma vez que a CAF foi desenvolvida especificamente para auxiliar as organizações do setor público e também para melhorar o nível de desempenho da organização e da prestação de serviços da Administração Pública.

Caldeira (2010) refere que a CAF “é uma ferramenta de gestão construída especificamente, para suportar a introdução da qualidade nas organizações públicas, através da qual, um grupo de pessoas, serviços procede a uma avaliação crítica do seu organismo” (p. 109).

A CAF assenta nos seguintes princípios:

- “pertinência e adequação às características específicas dos organismos públicos;
- compatibilidade com os principais modelos organizacionais utilizados pelas principais organizações públicas e privadas na Europa” (Rocha, 2011, p. 108).

A sua aplicação tem por objetivo:

- “conhecer os pontos fortes e críticos (a melhorar) das organizações públicas;
- revelar as percepções das pessoas em relação à sua própria organização, aumentar a mobilização interna da mesma para a mudança e acrescentar mais-valias ao sentido de auto responsabilização dos gestores;

¹ <http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=582&idcm=&idc=5758> (consultado em 25/02/2015)

- conhecer o nível de satisfação dos diferentes públicos que se relacionam com as organizações públicas (cidadãos, parceiros, fornecedores, sociedade civil);
- construir projetos de mudança sustentados, com base no conhecimento do estado de saúde da organização” (Caldeira, 2010, p. 109).

As vantagens da aplicação da CAF são as seguintes:

- “é um modelo simples de aplicar e mobiliza a organização para a qualidade (gestores e colaboradores);
- cria indicadores de desempenho para a comparação entre unidades orgânicas de uma organização e entre organizações idênticas;
- permite aferir a evolução da organização, quando aplicado sistematicamente;
- pode ser aplicado quer ao nível de uma macroestrutura (toda a organização), quer ao nível microestrutura (unidade orgânica) ” (Caldeira, 2010, p. 109).

A CAF adota nove critérios através dos quais pode ser avaliado o progresso de uma organização para a excelência: cinco critérios de meios e quatro critérios de resultados, subdividindo-se em subcritérios.

Caldeira (2010) refere que a aplicação da CAF pode ser efetuada em simultâneo com a metodologia do BSC. Geada *et al.* (2012) referem que estes modelos possuem um formato simples e acessível, permitindo a compreensão de técnicas da gestão da qualidade para uma melhoria contínua da satisfação de todos os elemento da organização, com especial incidência na relação com colaboradores e clientes. Embora, em termos de operacionalização, os objetivos de um sejam distintos do outro, existem claras sinergias na aplicação das duas metodologias, sendo evidente que a metodologia do BSC assume um papel principal, na medida em que é um instrumento de eleição para a avaliação da estratégia da organização. A metodologia CAF poderá alimentar objetivos e indicadores do mapa estratégico.

2.8 Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) é um instrumento global, integrado na gestão da mudança na organização e na prestação de serviços públicos (*Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, 2007*).

O SIADAP, visa contribuir para a melhoria e qualidade desse mesmo sistema, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências (art.º 1.º do SIADAP).

Esta ferramenta de avaliação é constituída por três subsistemas:

- SIADAP 1 - O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública;
- SIADAP 2 - O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública;
- O SIADAP 3 – O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública.

De acordo com o art.º 14.º do SIADAP, a avaliação dos serviços efetua-se através de autoavaliação e de heteroavaliação. A autoavaliação dos serviços é realizada anualmente, em articulação com o ciclo de gestão, sem contudo prejudicar a realização da avaliação plurianual. A heteroavaliação visa obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios detetados na autoavaliação e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros.

A avaliação dos dirigentes é feita no termo das respetivas comissões de serviço, conforme o respetivo estatuto, ou no fim do prazo para que foram nomeados, e é feita anualmente por avaliação intercalar, mediante a entrega de relatórios de atividades, onde está mencionada a autoavaliação, e do relatório sintético “explicitando a evolução dos resultados de eficácia, eficiência e qualidade obtidos face aos compromissos fixados na carta de missão do dirigente para o ano em apreço em relação a anos anteriores e os resultados obtidos na gestão de recursos humanos, financeiros e materiais” (art.º 31.º, alínea b) do SIADAP).

De acordo com o art.º 41.º do SIADAP, a avaliação do desempenho dos trabalhadores é de carácter anual, sem prejuízo do disposto na presente lei para a avaliação a efetuar em modelos adaptados do SIADAP. A avaliação respeita ao desempenho do ano civil anterior.

Segundo Esteves (2007), o SIADAP foi delineado com o intuito de ultrapassar a (d)eficiência do modelo de avaliação já existente anteriormente, com o objetivo de avaliar efetivamente os reais desempenhos e clarificar as metas e prioridades de cada função. Pinto (2009) refere que o SIADAP tem algumas limitações devido à sua complexidade² e, por isso, poderá não conseguir atingir os objetivos estabelecidos, uma vez que a avaliação de desempenho na administração pública é difícil de se implementar, devido à existência de serviços diversificados e com características de intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade e heterogeneidade.

Após o estudo dos vários modelos, é possível verificar que existem semelhanças nos conceitos entre os modelos estudados, nomeadamente o BSC e o modelo Prisma de desempenho, sendo que ambos apontam pela relevância do alinhamento organizacional e adotam indicadores financeiros e não financeiros. O BSC estuda as quatro perspetivas de avaliação e o modelo Prisma de desempenho analisa cinco perspetivas, sendo duas delas comuns. Para além disso, ambos iniciam com a definição da visão organizacional para poderem definir os objetivos em cascata. Sendo que a gestão do topo inicia com a definição da visão e de seguida abrange os diversos níveis da organização.

Neste momento não está relatado nenhum caso de sucesso no que diz respeito à implementação do modelo Prisma de desempenho no setor público, sendo que não é possível saber se este modelo é mais flexível quando comparado com o BSC.

Relativamente ao SIADAP Bastos (2012) considera este como um modelo que não tem sido bem-sucedido. O seu insucesso deriva de vários fatores, nomeadamente o facto de os funcionários não se identificarem com o modelo. “A introdução deste novo modelo de avaliação dos funcionários revelou-se bastante difícil, tendo despoletado resistência por parte de funcionários e dirigentes” (Madureira & Rodrigues, 2011, p. 17).

² A existência de um conjunto muito grande de procedimentos e entidades

Após o estudo de vários modelos optámos pelo BSC para a ESTGA-UA, por entendermos que é uma ferramenta que trará uma mais-valia para a Escola, podendo constituir um instrumento útil na condução estratégica e operacional da Escola.

No próximo capítulo iremos apresentar a metodologia de investigação.

Capítulo 3

Metodologia de Investigação

3.1 Introdução

Tal como apresentado na revisão da literatura, existem vários modelos e ferramentas que permitem a medição do desempenho de uma organização. O *Balanced Scorecard*, em particular, tem vindo a ser utilizado em organizações do setor público com sucesso, pelo que se optou por este modelo de avaliação de desempenho para o estudo. Neste sentido pretende-se desenvolver um BSC para a ESTGA-UA.

Após o estudo de vários modelos de medição de desempenho considera-se que o *Balanced Scorecard* é o que mais se adequa ao objetivo deste trabalho: desenvolver uma ferramenta de gestão para a ESTGA-UA. Com base neste objetivo foram definidos os objetivos específicos referidos anteriormente na seção 1.3 para a sua consecução.

Para a análise do BSC tivemos que estabelecer a matriz dos SH, a análise SWOT, o Mapa Estratégico e as relações causa-efeito da ESTGA-UA e fazer o mapa resumo dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas, por perspetiva.

Assim, face ao exposto, o BSC pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão para implementação da estratégia, procurando demonstrar que pode funcionar como uma ferramenta na tradução e clarificação da visão e da estratégia; comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos; planificação e estabelecimentos de objetivos e alinhamento das iniciativas estratégicas e o aumento do feedback e aprendizagem estratégica (Kaplan & Norton, 1997a).

Segundo Sousa & Baptista (2011), **o estudo de caso** é a exploração de um único fenómeno, limitado no tempo e na ação. É um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida, um caso, que é único, específico, diferente e tem a sua complexidade própria. Relativamente à entidade em questão, o investigador tem de recolher informação detalhada que lhe permita o seu conhecimento. Para além disso, o estudo de caso permite que se preservem as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos (Yin, 2001).

Do ponto de vista dos objetivos, este estudo é de natureza descritiva-exploratória, uma vez que procura estudar características de uma determinada entidade, desenvolvendo uma forma de avaliar o desempenho da mesma. Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que, habitualmente, os investigadores sociais realizam, focando-se na atuação prática. São também, na opinião do mesmo autor, as mais solicitadas por organizações, tais como instituições educacionais e empresas.

3.2 Delimitação e desenho da investigação

Sousa & Baptista (2011) referem que para operacionalizar a investigação qualitativa são utilizados, fundamentalmente, três grandes grupos de técnicas de recolha de dados: entrevistas, observação participante e análise documental. Foram utilizadas as três técnicas na presente investigação.

Segundo Ketele (1999), citados por Sousa & Baptista (2011), a entrevista é um método de recolha de informação que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha da informação.

Optou-se pela entrevista semiestruturada, que deverá ter um guião, com um conjunto de tópicos a abordar, ou com um conjunto de perguntas a realizar durante a mesma (Sousa & Baptista, 2011). Na ótica de Silvestre & Araújo (2012), neste tipo de entrevista, o entrevistador deve adotar uma atitude mais flexível na condução da mesma, aumentando desse modo, o seu grau de interação com o entrevistado, estimulando o entrevistado, a desenvolver as suas respostas, pontos de vista, exprimir a sua opinião, ou, justificar o seu comportamento.

Na ESTGA-UA, fizeram-se entrevistas ao Diretor da Escola, aos elementos da Comissão Executiva, aos colaboradores (docentes e não docentes) e aos estudantes. Por razões de confidencialidade, as entrevistas foram codificadas (A1 a A6; F1 a F3; G1 a G3 e E1 a E6), totalizando 18. Após a realização das entrevistas estas foram transcritas para facilitar o seu tratamento.

No que diz respeito à observação participante Sousa & Baptista (2011) referem que esta é uma técnica de investigação qualitativa adequada ao investigador que procura

compreender um fenómeno que lhe é exterior, como é caso do trabalho de campo. Nesse sentido, entendeu-se acompanhar o dia-a-dia da ESTGA-UA, durante algum tempo, designadamente, nos dias em que se foram fazer as entrevistas.

Sousa & Baptista (2011) referem que a análise documental é uma técnica importante na investigação qualitativa. Deste modo, procedeu-se a uma recolha de documentos que permitiram a recolha de informação de base legal e a recolha de informação institucional, constituindo um instrumento fundamental para elaboração das entrevistas e para análise das respostas dos entrevistados. A documentação utilizada para o estudo incluiu: o programa de candidatura ao cargo do Diretor da ESTGA-UA; o programa de candidatura ao cargo de Reitor da UA; regulamentos da ESTGA-UA; informações disponíveis na página online da ESTGA-UA; documentos internos da ESTGA-UA; publicações em diário da República relacionados com a Escola.

Capítulo 4

O Caso ESTGA-UA

4.1 Apresentação da ESTGA-UA

A lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), instituída pela Lei nº46/86, posteriormente alterada pelas Leis nºs 115/97, de 19 de Setembro, e 49/2005, de 30 de Agosto, estabelece o quadro geral do sistema educativo. O ensino português compreende o ensino universitário e o ensino politécnico. O ensino universitário é ministrado em instituições universitárias públicas, particulares ou cooperativas e concordatárias e o ensino politécnico em instituições de ensino superior não universitárias e particulares e cooperativas.

De acordo com o nº 3 do art. 11º da Lei de Bases do Sistemas Educativo, “o ensino universitário visa assegurar uma sólida preparação científica e cultural e proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de atividades proporcionais e culturais e fomenta o desenvolvimento das capacidades de concepção, de inovação e de análise crítica”. De acordo com o mesmo artigo, no seu n.º4, “o ensino politécnico visa proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de atividades profissionais” (*Lei nº 46/86 de 14 de Outubro da Assembleia da República*, 1986).

Na tabela 1 é apresentado o número de instituições que pertencem ao ensino universitário e ao ensino politécnico, dividindo entre ensino público e privado.

Rede	Tipo	Estabelecimentos
Pública	Universitário	76
	Politécnico	96
Privada	Universitário	50
	Politécnico	67

Tabela 1 - Rede do Ensino Superior
Fonte: (DGES, 2015)

A ESTGA-UA é uma escola de ensino superior público politécnico integrada na Universidade de Aveiro, assumindo-se, desde a sua fundação em 1997, como um centro de Ensino Superior único em Portugal. Está localizada em pleno centro da cidade de Águeda, e está ciente da dinâmica da região em que se insere, propondo uma oferta

formativa que visa responder às necessidades de públicos com interesses diversificados e que se concretiza em cursos de formação pós-secundária e cursos de licenciatura (ESTGA-UA, 2015).

A escola sempre utilizou um modelo de aprendizagem cujo foco principal é o estudante, uma vez que o ensino é baseado em projetos. Através deste modelo de ensino o estudante consegue desenvolver as suas capacidades, competências e a adquirir conhecimentos de uma forma gradual, tornando-o mas apto para entrar no mercado do trabalho. Para tal, os estudantes têm acesso às instalações todos os dias, durante 24 horas, e com estruturas físicas adaptadas para o tipo de ensino.

No sentido de potenciar o seu contributo como um dos vetores de desenvolvimento da região, para além da oferta formativa, a ESTGA-UA promove uma estreita cooperação com a sociedade, encorajando e estabelecendo relações ativas e fortes com as empresas e outras entidades, nomeadamente com os municípios, de forma a dar corpo à sua Missão “preparar técnicos para o exercício de profissões qualificadas em áreas tecnológicas, administrativas e de gestão, e contribuir para a sua formação global; promover a difusão da cultura, da ciência e da tecnologia e contribuir para o desenvolvimento, em particular, da região em que se insere”(ESTGA-UA, 2015). A Escola pretende “ser reconhecida pelos estudantes, empregadores e sociedade em geral como uma escola politécnica de referência a nível nacional, com um modelo pedagógico inovador, com profissionais motivados e altamente qualificados, aberta ao exterior e potenciadora da qualidade e do empreendedorismo”(ESTGA-UA, 2015).

Atualmente, a Escola oferece 6 cursos de Licenciatura e 6 cursos de Técnico Superior Profissional (CTeSP)³, sendo que os Cursos de Especialização Tecnológica (CET)⁴ (formação pós-secundária) e o Mestrado, funcionaram até ao ano letivo 2014/2015, conforme apresentado no quadro 7.

³ Curso Técnico Superior Profissional, não conferentes de grau académico, confere um diploma de técnico superior profissional equivalente ao nível 5 do Quadro Nacional de Qualificações.

⁴ Curso de Especialização Tecnológica – curso pós secundário, não superior, que conferi qualificação profissional de nível 5, de acordo com o Quadro Nacional de Qualificações (Portaria nº 782/200).

LICENCIATURAS	CET ⁵	MESTRADO ⁶	CTeSP
Engenharia Eletrotécnica	Gestão da qualidade	Geoinformática	Comércio Internacional
Tecnologias de Informação	Instalações elétricas e automação industrial		Gestão de PME
Gestão Comercial	Práticas administrativas e tradução		Instalações Eléctricas e Automação
Gestão da Qualidade	Tecnologias e programação de sistemas de informação		Manunção Industrial
Gestão Pública e Autárquica	Topografia e desenho assistido por computação		Programação de Sistemas de Informação
Técnico Superior de Secretariado			Redes e Sistemas Informáticos

Quadro 7 - Cursos oferecidos na ESTGA-UA

Fonte: Elaboração própria

Todos os cursos de Licenciatura são oferecidos em regime diurno e os CTeSP são oferecidos em regime diurno e pós-laboral.

É de referir que os CTeSP só entram em funcionamento em 2015/2016, com exceção do curso de Redes e Sistemas de Informação, que teve o seu início no ano letivo 2014/15. Esta oferta foi definida em coerência com a oferta de cursos profissionais existentes na região.

4.1.1 Estrutura Organizativa

A ESTGA-UA é composta, segundo os Estatutos da Universidade de Aveiro, pelos seguintes órgãos (*Regulamento nº 629/2010 de 23 de julho da Escola de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro*, 2010):

- Diretor – responsável superior a nível da ESTGA-UA, “competindo-lhe a sua direção e representação”;
- Comissão executiva – “é o órgão executivo que tem como função assegurar a eficaz interligação da unidade com as demais estruturas, de gestão e serviços comuns da Universidade, designadamente nas áreas de gestão, académica, pedagógica, científica, de investigação e de cooperação”;
- Conselho de Escola – é um órgão “consultivo, sobre as iniciativas que lhe forem submetidas pelos órgãos competentes”.

Na tabela 2 segue a composição dos órgãos de gestão da ESTGA-UA:

⁵ Cursos oferecidos até 2014/15

⁶ Oferecido até 2014/15

Órgão	Composição
Comissão Executiva	Diretor 3 Docentes
Conselho de Escola	Diretor 14 Docentes 3 Estudantes 1 Não Docente 2 Membros externos
Comissões de Cursos	3 Docentes para cada curso 3 Estudantes para cada curso } Licenciaturas
	2 Docentes 2 Estudantes } Mestrado

Tabela 2 - Composição dos órgãos de Gestão

Fonte: Elaboração própria com base nos documentos internos da ESTGA-UA

Segundo o mesmo documento no artigo 14º, a ESTGA-UA contempla as seguintes estruturas organizativas de suporte as funções da Escola:

- serviços administrativos;
- apoio técnico às atividades formativas;
- outras estruturas de apoio a criar pela Comissão executiva.

O universo de observação na Escola é constituído por três grupos: corpo docente, funcionários não docentes e estudantes. A sua distribuição segue conforme o ilustrado na tabela 3.

Grupo	Nº
Docentes	56
Não docentes	9
Estudantes	682

Tabela 3 - População total da ESTGA-UA

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

O corpo docente da ESTGA-UA é constituído por 56 professores, conforme consta da tabela 3. Estão distribuídos pelas áreas científicas, conforme apresentado na tabela 4.

Áreas Científicas	Nº de Docentes por área científica
Ciências	5
Ciências Sociais	18
Artes e Humanidades	8
Engenharias	25

Tabela 4 - Distribuição de docentes por área científica

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

Na tabela 5 apresenta-se a situação atual referente à distribuição de docentes por categoria.

Categoria	Nº
Professor Coordenador sem Agregação	4
Professor Adjunto	24
Equiparado a Professor Coordenador sem Agregação	1
Equiparado a Professor Adjunto	1
Equiparado a Assistente do 2º Triénio (Mestre/Doutorado)	14
Equiparado a Assistente do 2º Triénio (Licenciatura)	2
Assistente Convidado	3
Professor Coordenador Convidado sem agregação	1
Professor Adjunto Convidado	6
Total	56

Tabela 5- Distribuição de docentes por categoria

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

Na tabela 6 apresenta-se a distribuição dos docentes por habilitações académicas da Escola, sendo que, de um total de 56 docentes temos:

Grau	Nº de docentes
Doutoramento	34
Mestrado	18
Licenciatura	4

Tabela 6 - Distribuição de docentes por habilitações académicas

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

A ESTGA-UA tem um grupo composto por 9 funcionários não docentes que estão ligados ao apoio das atividades da Escola, conforme apresentado na tabela 7.

Serviços	Nº de funcionários
Adjunto da direção	1
Secretaria Académica	3
Secretaria Administrativa	2
Laboratórios e Oficina	2
Sala de leitura	1

Tabela 7 - Distribuição de funcionários não docentes por serviço

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

A tabela 8 apresenta a distribuição dos funcionários não docentes por habilitações académicas. De um total de 9 funcionários temos:

Grau	Nº
Mestrado	2
Licenciatura	5
Ensino Superior sem grau	1
12º Ano	1

Tabela 8 - Distribuição de funcionários não académicos por habilitações académicas

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

Analisando o gráfico 1 referente ao número de estudantes por curso, é possível verificar que de um total de 682 estudantes matriculados na ESTGA-UA, as licenciaturas são as que têm o maior número de estudantes matriculados (511). Os CTeSP contam com 171 estudantes matriculados.

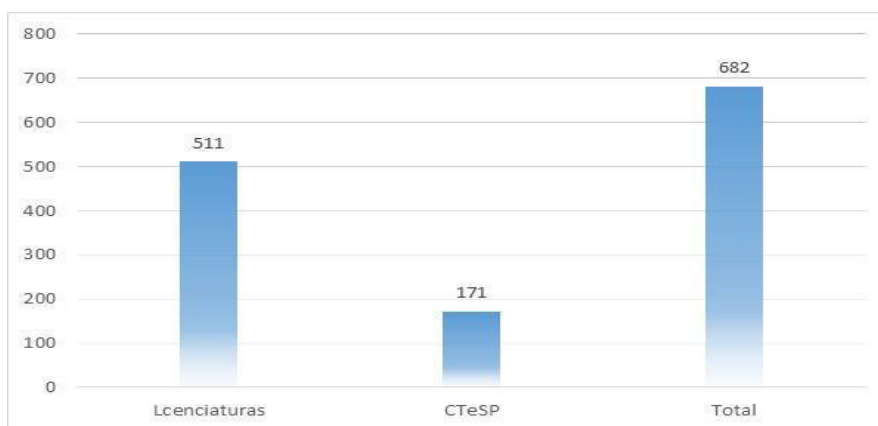


Gráfico 1 - Número de estudantes por curso

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA⁷

4.1.2 Infraestruturas

A ESTGA-UA dispõe de vários espaços físicos, sendo que utiliza alguns espaços da Universidade de Aveiro, nomeadamente a biblioteca. Na tabela 9 são apresentadas as infraestruturas existentes na Escola.

Designação	Nº de espaços
Auditório com meios audiovisuais	1
Salas de aula equipadas com vídeo-projetor	10
Laboratórios de informática	6
Salas de reuniões para docentes/estudantes	4
Sala de estudo dotada de meios informáticos	1
Sala de leitura com monografias e publicações periódicas, e equipada com computadores para acesso a todo o acervo dos SDoc. da UA	1

Tabela 9- Infraestruturas da ESTGA-UA

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

⁷ Cursos oferecidos até 2014/1

4.2 Missão, visão, objetivos estratégicos e objetivos operacionais

A missão e a visão da ESTGA-UA, definidas no programa de candidatura do atual diretor da ESTGA-UA (Dias, 2015), reúnem o consenso dos entrevistados, sendo que também entendemos estarem ajustados à atividade de uma escola de ensino superior politécnico. Assim, fazemos seguidamente a sua transcrição.

a) A missão

A ESTGA-UA tem como missão “preparar técnicos para o exercício de profissões qualificadas em áreas tecnológicas, administrativas e de gestão, e contribuir para a sua formação global; promover a difusão da cultura, da ciência e da tecnologia e contribuir para o desenvolvimento, em particular, da região em que se insere”.

b) A visão

A visão da ESTGA-UA para o quadriénio 2015-2018 está definida da seguinte forma: “ser reconhecida pelos estudantes, empregadores e sociedade em geral como uma escola politécnica de referência a nível nacional, com um modelo pedagógico inovador, com profissionais motivados e altamente qualificados, aberta ao exterior e potenciadora da qualidade e do empreendedorismo”.

c) Os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais

Tal como foi referido anteriormente, a ESTGA-UA é uma Escola que está integrada na UA pelo que os seus objetivos estratégicos, para além de irem ao encontro da visão da Escola, devem, igualmente, ser enquadrados nos objetivos estratégicos da Universidade de Aveiro. Podemos observar, através do quadro 8, os objetivos estratégicos da Universidade de Aveiro, os da ESTGA-UA e a forma como estes se conjugam.

Ainda relativamente aos objetivos estratégicos, percebemos, através das entrevistas realizadas ao corpo docente, que para além dos três que foram identificados pelo diretor da ESTGA-UA, era fundamental considerar ainda um outro objetivo estratégico que foi constatado nas afirmações dos entrevistados, o qual iremos fazer referência mais adiante. Referimo-nos justamente a: **Incentivar/potenciar a investigação aplicada.**

Este objetivo estratégico está na linha daquele que foi definido pelo Sr. Reitor e que se designa: Reforçar o impacto da investigação.

Objetivos estratégicos da UA	Objetivos estratégicos da ESTGA-UA
Reforçar o papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultural	Potenciar a ligação ao tecido económico e social
Reforçar a relevância da formação	
Reforçar o impacto da investigação	Incentivar/potenciar a investigação aplicada
Aprofundar uma cultura da qualidade	
Melhorar o posicionamento internacional da UA	
Reforçar a atratividade	Melhorar a atratividade
Valorizar o património	
Renovar o quadro institucional e organizativo	Consolidar os recursos humanos

Quadro 8 - Objetivos estratégicos da UA, da ESTGA-UA e objetivos operacionais
Fonte: Elaboração própria

d) Objetivos operacionais

Os objetivos operacionais identificados foram retirados do programa de candidatura do diretor da escola. No entanto, existem outros (atrair financiamento para investigação; aumentar o número de publicações; aumentar o número de citações; aumentar a investigação em parceria com parceiros não académicos; e aumentar os recursos materiais destinados à investigação) que surgiram, igualmente, da análise das entrevistas e que serão desenvolvidos adiante.

Relativamente aos objetivos estratégicos, propõem-se quatro (figura 14). Esta proposta decorre da leitura de documentos, das entrevistas realizadas e da observação participante conforme já referimos. Estes objetivos são:

- melhorar a atratividade;
- consolidar a qualidade dos recursos humanos;
- potenciar a ligação à envolvente económica e social;
- incentivar/potenciar a investigação aplicada.

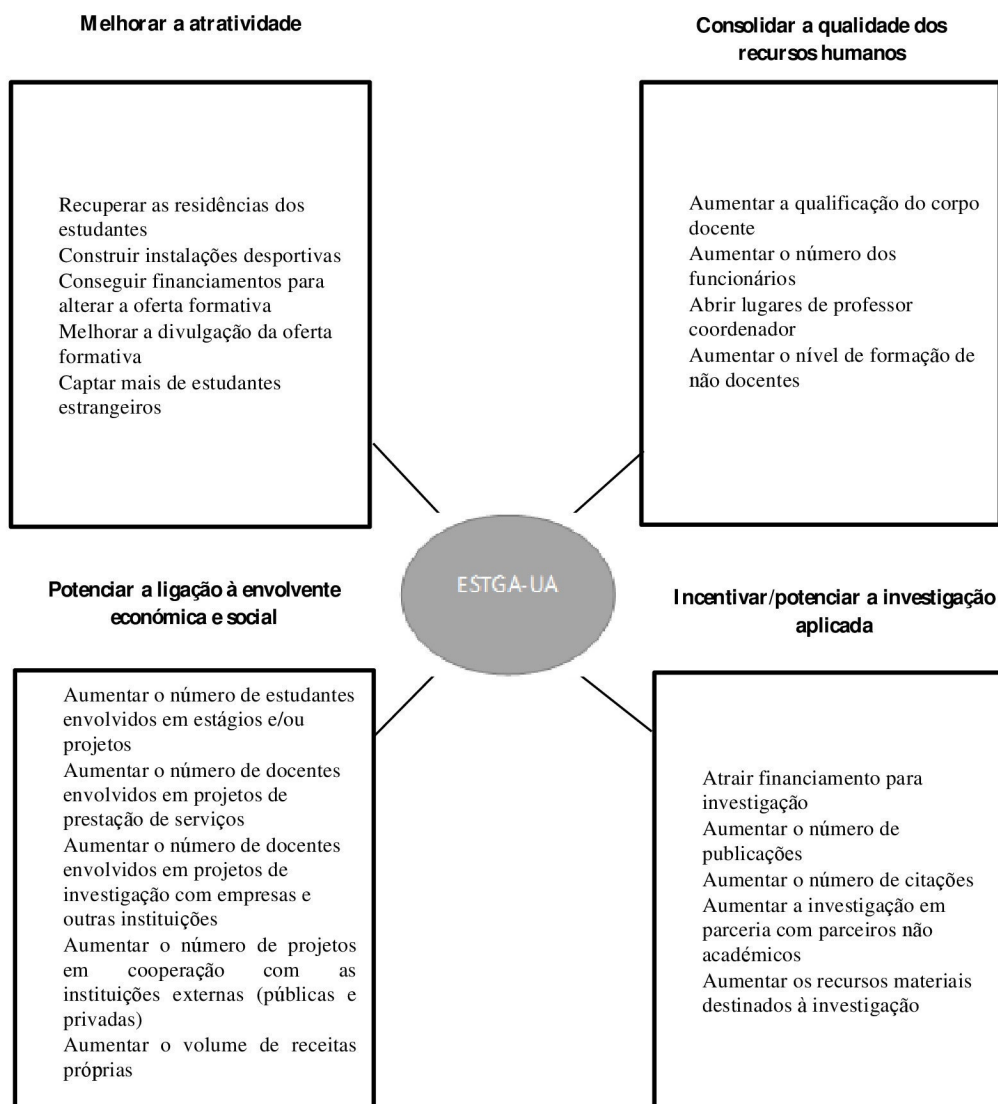


Figura 14 - Objetivos estratégicos e operacionais da ESTGA-UA

Fonte: Elaboração própria

Foram propostos 3 dos objetivos estratégicos definidos pelo Diretor da ESTGA-UA designadamente⁸: melhorar a atratividade; consolidar os recursos humanos e potenciar a ligação com o tecido económico e social. O quarto – **Incentivar/potenciar a investigação aplicada** – é proposto no âmbito desta investigação. Um ponto importante, que de certo modo pode ser associado a um dos objetivos do presente estudo, tem que ver com o campo da investigação aplicada. Foi notório no decorrer do trabalho de campo, que a Escola aposta muito na sua relação com a região onde se encontra inserida. Para além disso, transpareceu nas entrelinhas das entrevistas realizadas, a necessidade de potenciar este domínio, através da criação de um centro de investigação aplicada na Escola, já indicado, que pudesse tirar mais-valias do *know-how*

⁸ (Dias, 2015) e entrevista retirada na (ESTGA-UA, 2015).

existente, proveniente do corpo docente altamente qualificado e com várias valências. Desse modo, poder-se-ia, segundo alguns entrevistados, beneficiar-se das oportunidades existentes no âmbito do programa Portugal2020.

De seguida, passamos a analisar cada um dos objetivos estratégicos.

a) Melhorar a atratividade

Na ótica do Diretor da ESTGA-UA, melhorar a atratividade é um objetivo prioritário no seu mandato, tendo sido prioritário também no anterior. Para atingir este objetivo, as ações realizadas estão centradas na atração de mais e melhores estudantes, como forma de fazer frente à localização geográfica da Escola, uma vez que ela se encontra distante dos maiores centros populacionais, dificultando, deste modo, o acesso de potenciais candidatos a estudantes.

Por isso, é necessário que se trabalhe mais na divulgação dos programas de formação que Escola oferece, e que se criem infraestruturas e outros equipamentos que possam constituir atrativos para os interessados, nacionais e estrangeiros.

O Diretor referiu ainda que, no próximo quadriénio, se mantêm e renovam alguns dos objetivos operacionais traçados no mandato anterior com vista à melhoria da atratividade, dos quais podemos destacar os seguintes:

- recuperar as residências dos estudantes;
- construir instalações desportivas;
- concretizar a alteração da oferta formativa, com o arranque das novas licenciaturas e CTeSP;
- continuar a afirmar a imagem da ESTGA como uma escola que, no contexto da UA e da região, se diferencie pela inovação pedagógica e pela grande proximidade ao tecido económico e social;
- captar mais estudantes estrangeiros.

b) Consolidar a qualidade dos recursos humanos

Consolidar a qualidade dos recursos humanos implica garantir, de forma permanente, a qualificação do corpo docente em áreas relevantes para a acreditação dos cursos e assegurar a colaboração de assistentes ou professores convidados a tempo parcial. Nesta

lógica, havendo condições, é, segundo o Diretor da ESTGA-UA, essencial promover o alargamento do número de lugares de professor coordenador. Para além disso, com o crescente número de estágios realizados, face ao número de protocolos em vigor, considera-se fundamental reforçar o corpo de funcionários, tanto na qualificação, como em número, para que se possa garantir a qualidade e o apoio técnico que permita uma gestão da relação com o tecido económico e social envolvente, nomeadamente ao nível de angariação de novos parceiros, da gestão da relação com os parceiros existentes, e da organização de estágios, permitindo aos diretores de curso, e restantes docentes, que se concentrem nas componentes de índole científica dessas tarefas.

Com vista à prossecução do objetivo estratégico “consolidar os recursos humanos”, são referidos os seguintes objetivos operacionais:

- assegurar a qualificação do corpo docente que garanta a acreditação incondicional dos cursos;
- aumentar o número de docentes convidados que exerçam profissões relacionadas com os cursos que lecionam;
- garantir o apoio técnico e administrativo que permita uma boa gestão da relação com o tecido económico e social envolvente;
- ponderar a abertura gradual de lugares de professor coordenador.

c) Potenciar a ligação ao tecido económico e social

A ESTGA-UA possui uma ligação privilegiada com a comunidade envolvente. Os mais de 270 protocolos em vigor com várias instituições e o crescente número de estágios e projetos de estudantes realizados em cooperação com empresas são uma prova desse privilégio.

Para o presente quadriénio, para além de ser relevante, segundo o Diretor da ESTGA-UA, continuar a apostar na angariação de parceiros e no aumento de estágios e projetos de estudantes realizados com empresas, torna-se importante continuar a potenciar essas ligações do ponto de vista da prestação de serviços e da investigação aplicada. Apesar de estes serem considerados relevantes no âmbito da missão de qualquer instituição de ensino superior, são também essenciais para garantir a acreditação dos cursos e a sustentabilidade financeira da Escola, face à progressiva redução das transferências

recebidas da UA, em consequência da redução do financiamento público ao ensino superior.

Em relação ao objetivo estratégico “Potenciar a ligação à evolvente económica e social”, o Diretor referiu os seguintes objetivos operacionais:

- aumentar o número de estudantes envolvidos em estágios ou em projetos curriculares realizados em colaboração com empresas;
- aumentar o número de docentes envolvidos em projetos de prestação de serviços ou projetos de investigação com as empresas;
- aumentar o número de docentes integrados em unidades de investigação da UA;
- aumentar o número de publicações e citações;
- aumentar o volume de receitas próprias.

d) Incentivar/potenciar a investigação aplicada

Com vista à prossecução deste objetivo estratégico (“**Incentivar/potenciar a investigação aplicada**”), enunciam-se os seguintes objetivos operacionais:

- atrair financiamento para investigação;
- aumentar o número de publicações;
- aumentar o número de citações;
- aumentar a investigação em parceria com parceiros não académicos;
- aumentar os recursos materiais destinados à investigação.

Com efeito, foi referida nas entrevistas a necessidade de desenvolver a investigação dos docentes e estudantes da ESTGA-UA, que poderia ser potenciada pela “criação de um centro de investigação aplicada na Escola” (A4). Esta ação serviria de complemento às já existentes.

A1 comenta que:

“Estamos numa fase embrionária da investigação (...), penso que ainda temos que fazer um percurso de valorização de nós próprios internamente. A escola agora irá fazer umas jornadas técnicas científicas para que não só nos encontremos para falar e apresentarmos aquilo que temos feito a nível técnico, científico, ou os projetos, para vermos se conseguimos alavancar outra linha que não seja apenas o ensino (...), uma vez que a escola tem a missão de desenvolver investigação e a transferência de conhecimentos”.

A afirmação de A1 é corroborada em A2 nos seguintes termos: “[A investigação] é valorizada, se calhar a UA não valoriza, mas a escola valoriza, eventualmente será porque a UA apenas investe na investigação fundamental e não na aplicada”.

As afirmações anteriores são também sustentadas pelos entrevistados abaixo indicados:

A3 refere que :

“Somos de facto incentivados e empurrados para que façamos a investigação. Entretanto, o tempo útil que sobra depois de todas as atividades (docentes e administrativas) é pouco para desenvolver a investigação, pois temos muita sobrecarga. É necessário ter espírito para tal”.

Para A4:

“Se eu fizer a investigação e tiver um prémio, saio na 1ª página do jornal da UA e é só. Eu faço coisas que nem o Diretor sabe que eu faço, e que nem os meus colegas sabem que eu investigo naquela área... para ser valorizada tinha que haver mais divulgação”..

A5 refere:

“(…) pretende-se que as pessoas façam a investigação, mas não se dão as condições para que as pessoas façam investigação. Está a faltar a criação de grupos de investigação, etc.”.

Como indicam os entrevistados, apesar de existir potencial para o desenvolvimento da investigação aplicada na Escola, parece haver falta a articulação entre a ESTGA-UA e a instituição mãe, a UA. De acordo com as regras do BSC, esta situação, não favorece o bom desempenho organizacional.

O segundo aspeto a ter em conta nas afirmações dos entrevistados indica que a distribuição dos tempos letivos e de administração académica não está bem conseguida, daí a sobrecarga das atividades docentes e de gestão académica, em detrimento das atividades de investigação. A este fator é acrescida a falta de condições para o desenvolvimento e divulgação da investigação e o consequente desconhecimento dentro dos *stakeholders* internos sobre as atividades de investigação em curso.

Como referido anteriormente, foi acrescido um quarto objetivo estratégico, **“Incentivar/potenciar a investigação aplicada”** aos definidos no programa de candidatura do Diretor da ESTGA-UA. Ainda considerando o programa de candidatura do Diretor da ESTGA-UA e relativamente ao primeiro objetivo estratégico “Melhorar a

atratividade”, foram acrescentados os objetivos operacionais “Melhorar a divulgação da oferta formativa” e “Conseguir financiamento para alterar a oferta formativa” e foram retirados os dois últimos, por se considerar que a sua consecução advém da realização dos outros objetivos operacionais. Relativamente ao segundo objetivo estratégico – “Consolidar os recursos humanos” foi acrescentado um objetivo operacional – “Aumentar o nível de formação de não docentes”, na tentativa de articulá-los com o objeto de estudo destes trabalho. Ao terceiro objetivo estratégico - “Potenciar a ligação à envolvente económica e social”, foi acrescentado um outro objetivo operacional: “Aumentar a cooperação com as instituições públicas”. Retirou-se o quarto objetivo operacional porque faz sentido que o mesmo esteja no quarto objetivo estratégico. Os restantes objetivos operacionais mantiveram-se.

De seguida iremos apresentar a análise SWOT e a análise dos *stakeholders* da ESTGA-UA, feitas com base nas entrevistas realizadas na Escola, através da observação participante e da análise documental.

4.3 Análise SWOT

A análise SWOT⁹ foi criada nos anos 50 pela Escola de Harvard, como uma ferramenta que auxilia as instituições, ou organizações públicas e privadas, a organizar e produzir planos estratégicos de ação nos seus campos de atividade específicos, tendo em conta o meio onde se encontram inseridos, ou seja, esta análise, permite verificar as ameaças e as oportunidades que o meio onde as organizações estão inseridas oferecem, assim como os pontos fortes e pontos fracos dessas organizações (António, 2006).

Alguns autores sugerem que “a análise SWOT é um instrumento extremamente útil na organização do planeamento estratégico” (Appio, Scharmach, Silva, Carvalho, & Sampaio, 2009, p. 5). Peter Drucker (1954), citado por António (2006), terá sido o primeiro autor a preocupar-se com as questões relacionadas com a organização e planeamento estratégico das empresas. O autor sublinha que a estratégia organizacional não era mais do que uma resposta às duas questões seguintes:

- «Qual o nosso negócio»?
- «Qual poderia ser o nosso negócio»?

⁹ Strengths(pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades), Threats, (ameaças).

O quadro 9 apresenta os dados da análise SWOT da ESTGA-UA, incluindo a identificação dos principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Esta análise foi feita com base nas entrevistas, formais e informais, realizadas junto dos colaboradores (docentes e não docentes), da comissão executiva e de estudantes dos vários cursos ministrados na Escola. Também foram consultados outros documentos, nomeadamente, o Programa de Candidatura do Diretor da ESTGA-UA.

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do corpo docente e não docente • Integração da Escola dentro da Universidade de Aveiro • Modelo pedagógico centrado no estudante, integrando práticas inovadoras de ensino • Integração do corpo docente em redes e centros de investigação 	<ul style="list-style-type: none"> • Localização da Escola • Falta de uma unidade de investigação na Escola • Divulgação da Escola pouco focada no público-alvo • Investigação pouco desenvolvida • Dificuldade de alojamento em Águeda, potenciada pela inexistência de residências para estudantes • Corpo docente pouco qualificado em algumas áreas • Excessiva centralização dos serviços • Fraca comunicação interna da informação institucional
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Fundos associados ao Portugal2020 e ao Centro2020 • Procura de formação superior de curta duração • Necessidades de formação dos países de expressão oficial portuguesa • Procura de ensino superior por novos públicos, nomeadamente de formação ao longo da vida • Relações privilegiadas com as instituições públicas e privadas da região 	<ul style="list-style-type: none"> • O potencial abandono escolar, motivado pela crise económica • Redução da procura de ensino superior, motivada pelo constrangimento demográfico • Fraca valorização social do ensino politécnico • Fraca atratividade da cidade de Águeda para os jovens • Concorrência interna ao nível da oferta formativa • Diminuição do financiamento do Estado para as instituições do ensino superior • Deficientes acessibilidades à cidade de Águeda

Quadro 8 - Análise SWOT da ESTGA-UA

Fonte: Elaboração própria

Os pontos fortes da ESTGA-UA são os seguintes:

- (i) O primeiro ponto forte é relativo **à qualidade do corpo docente e não docente**. Quanto ao corpo docente, constatou-se que a Escola possui um número elevado de docentes (56), como referimos anteriormente, na seção 4.1. Este ponto forte é corroborado por alguns dos entrevistados que afirmaram a existência de um corpo docente e não docente consistente, coeso e disponível para os estudantes. Como refere A5 “a qualificação do corpo docente e o empenho de todos, quer seja do pessoal docente como do não

docente é um ponto forte. Temos pessoas que se dedicam, se esforçam e que estão disponíveis quando são solicitadas, e seguem em frente (...)”.

- (ii) O facto de a Escola estar **integrada na Universidade de Aveiro** é uma mais-valia para a mesma. Na ótica de entrevistados este facto confere-lhe prestígio e marca a diferença a nível nacional.
- (iii) **O modelo pedagógico centrado no estudante, integrando práticas inovadoras no ensino** é um dos pontos fortes mais importantes da ESTGA-UA, uma vez que com este modelo de ensino há mais proximidade entre os estudantes e os professores, fortalecendo a aprendizagem por parte dos primeiros. A existência de instalações, com estruturas físicas adaptadas para este tipo de ensino, com acesso garantido todos os dias, durante 24 horas, permite aos estudantes desenvolverem as suas capacidades de uma forma gradual, com vista à conceção de projetos, podendo pôr em prática os conhecimentos adquiridos. Para A2 “(...) o ensino é baseado em projetos, que acabam por ser desenvolvidos pelos estudantes junto do tecido empresarial local.”
- (iv) Por último, **a integração do corpo docente em redes e centros de investigação** motiva os docentes a desenvolverem a investigação, possibilitando desse modo, a troca de experiências e a renovação de práticas e procedimentos metodológicos em vigor nas redes e centros de investigação.

No que respeita a pontos fracos, destacam-se sete pontos:

- (i) **A localização da Escola fora da cidade de Aveiro**, onde se situa o campus principal da Universidade de Aveiro e a maioria dos serviços da universidade (ex.: Serviços Académicos), faz com que a escola se torne menos atrativa para potenciais estudantes, contribuindo para a diminuição do número de interessados em ingressar nos cursos aqui lecionados. Conforme E2 refere o facto de “estarmos isolados em relação a UA... fica complicado para nós quando necessitamos de alguns livros que só estão disponíveis na UA, ou no ISCAA”.
- (ii) **A falta de uma unidade de investigação na Escola**, que integre docentes de várias áreas científicas, é um dos fatores que contribui para a menor

produtividade científica da ESTGA-UA. Segundo alguns entrevistados, a criação de uma unidade de investigação multidisciplinar poderia potenciar a investigação voltada para o meio empresarial em que esta unidade orgânica está inserida, tirando melhor proveito das várias áreas de investigação existentes na Escola. Para A4:

“(...) poderíamos ter uma unidade de investigação que fosse uma unidade polivalente, uma vez que temos várias áreas científicas e de conhecimento. Portanto há uma necessidade em se ter essa unidade para poder fazer a interação com o meio empresarial”.

- (iii) **A divulgação da Escola pouco focada no público-alvo**, referida por alguns entrevistados, designadamente funcionários e estudantes, faz com que alguns dos potenciais estudantes tenham pouca informação sobre a oferta formativa que a Escola disponibiliza.
- (iv) **A falta de residências universitárias em Águeda** contribui para que haja pouca procura por parte dos estudantes nacionais e internacionais pela formação ali oferecida. Este tópico é referido pela maioria dos entrevistados.
- (v) **O corpo docente é pouco qualificado em algumas áreas**, tornando o ensino de algumas áreas científicas (ex.: Gestão) mais fragilizado e suscetível a críticas por parte da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) aquando da acreditação dos cursos.
- (vi) **A investigação é pouco desenvolvida**, sendo reduzida a produtividade científica do corpo docente da ESTGA-UA, como já foi referenciado.
- (vii) **A excessiva centralização dos serviços** cria muito desconforto para os estudantes, uma vez que a maior parte dos serviços se encontra centralizada na UA. Este problema é também sentido pelo corpo não docente, sentindo-se, muitas vezes, incapazes de solucionarem, de forma rápida, alguns problemas dos estudantes.
- (viii) **A fraca comunicação institucional interna** é referida como um problema por vários dos entrevistados. Segundo eles, a comunicação deve ser melhorada para que os *stakeholders* internos se sintam envolvidos na vida da instituição.

Relativamente às oportunidades, há a indicar cinco pontos:

- (i) **Os fundos associados ao Portugal2020 e ao Centro2020** são relevantes por permitirem potenciar ações de formação, bem como o desenvolvimento de projetos de investigação.
- (ii) **A procura de cursos de formação de curta duração por parte de potenciais estudantes** pode ser aproveitada pela ESTGA-UA para desenvolver uma nova oferta formativa, nomeadamente os CTeSP.
- (iii) **A necessidade de formação dos países de expressão oficial portuguesa**, pode ser vista pela ESTGA-UA como uma oportunidade, não só para criar novos cursos de formação destinados a este público, mas também para lhes fazer chegar a sua oferta formativa atual.
- (iv) **Novos públicos procuram formação no ensino superior, nomeadamente formações ao longo da vida.** A procura crescente de formação superior por parte dos maiores de 23, por exemplo, pode ser aproveitada para a promoção da oferta formativa da ESTGA-UA junto deste tipo de interessados.

As relações privilegiadas com as instituições públicas e privadas da região podem ser potenciadas para o desenvolvimento de parcerias que abranjam tanto o ensino, através de estágios e projetos curriculares, mestrados integrados, entre outros, como a investigação, através de projetos e da prestação de serviços. Estas relações são comprovadas pelos mais de 270 protocolos em vigor com empresas e outras instituições. E3 refere que “os alunos sentem-se bem, uma vez que o mercado de emprego que a escola oferece é sempre à volta da região, perto de Águeda ou arredores, e as oportunidades são para todos os cursos. Há muita procura por parte das empresas da região”.

Nesta linha também se posicionou A4, destacando a existência de um tecido empresarial forte: “(...) o facto de ter um tecido industrial grande, forte e dinâmico e que está em crescimento, pode ser uma oportunidade para desenvolvermos parcerias e criarmos cursos que se adaptem às necessidades da região”.

Finalmente, no que diz respeito às ameaças, foram encontradas sete:

- (i) **o potencial abandono escolar, motivado pela crise económica**, alguns entrevistados consideraram este fator como sendo efetivamente um

problema. Este é um dos fatores que contribui para a perda de estudantes por parte da ESTGA-UA.

- (ii) **a redução esperada da procura do ensino superior, motivada pelo constrangimento demográfico.** O entrevistado (G1), afirma que esta situação leva a que menos estudantes procurem o ensino superior.
- (iii) **a fraca valorização social do ensino politécnico** leva a que os estudantes tendencialmente procurem mais o ensino universitário do que o politécnico. Este facto é corroborado por parte dos entrevistados, que entende que, sendo a ESTGA-UA uma escola politécnica reduz a procura por parte dos estudantes. Os entrevistados, nomeadamente funcionários não-docentes e alunos. Afirmaram que os estudantes preferem o ensino superior universitário, embora o ensino superior politécnico ofereça cursos com saídas profissionais direcionados para o mercado.
- (iv) **a fraca atratividade da cidade de Águeda para os jovens**, traduzida, por exemplo, na falta de espaços comerciais e de diversão noturna, desmotiva os jovens a viverem nesta cidade.
- (v) **a concorrência interna ao nível da oferta formativa** leva a uma diminuição do número de candidatos a cursos ministrados na ESTGA-UA. Com efeito, a semelhança entre algumas das licenciaturas existentes na ESTGA-UA e na UA (ex.: Administração Pública (UA) e Gestão Pública e Autárquica (ESTGA-UA); Línguas e Relações Empresariais (UA) e Técnico Superior de Secretariado (ESTGA-UA); Engenharia Eletrónica e Telecomunicações (UA) e Engenharia Eletrotécnica (ESTGA-UA); Engenharia Informática (UA) e Tecnologias da Informação (ESTGA-UA)) contribui para a fraca procura dos cursos oferecidos na Escola. Isto é potenciado, como já foi indicado, pelo facto de, na dúvida, a maioria dos estudantes preferir o ensino universitário ao invés do ensino politécnico e a cidade de Aveiro ao invés da cidade de Águeda. A5 refere esse facto:

“(…) um problema é haver cursos na UA que competem com os nossos... Haver outros cursos em universidades próximas que também captam estudantes (...). Por exemplo, há 4 anos não havia o curso na Universidade X, e nós notamos nesse ano uma quebra grande de alunos (...) tínhamos muitos alunos da zona centro e, a partir dessa data, tornou-se mais complicado”.

- (vi) **a diminuição do financiamento do Estado para instituições do ensino superior** contribuiu para a falta de verbas para contratação de pessoal docente e não docente.
- (vii) **o deficiente acesso à cidade de Águeda** por meio de transportes públicos, acaba por tornar a cidade menos atrativa para os potenciais candidatos a estudantes.

Nos parágrafos anteriores foram apresentadas algumas reflexões que resultaram da análise da SWOT da ESTGA-UA, feita com base nos contributos dos entrevistados. De seguida, na tabela 10, é estabelecida a matriz de interações entre as componentes interna e externa.

			ENVOLVENTE INTERNA											
			PONTOS FRACOS								PONTOS FORTES			
			Localização da Escola	Divulgação da Escola pouco focada ao público-alvo	Investigação pouco desenvolvida	Excessiva centralização dos serviços	Corpo docente pouco qualificado em algumas áreas	Dificuldade de alojamento em Águeda, potenciada pela inexistência de residências para estudantes	Falta de uma unidade de investigação na Escola	Fraca comunicação interna da informação institucional	Qualidade do corpo docente e não docente	Integração da escola dentro da Universidade de Aveiro	Integração do corpo docente em redes e centros de investigação	Modelo pedagógico centrado no estudante, integrando práticas inovadoras de ensino
ENVOLVENTE EXTERNA	AMEAÇAS	Crescente abandono escolar, motivado pela crise económica	-			-		-						
		Redução da procura de ensino superior, motivada pelo constrangimento demográfico	-	-		-		-						
		Fraca valorização social do ensino politécnico						-	-					
		Fraca atratividade da cidade de Águeda para os jovens	-			-		-						
		Concorrência interna ao nível da oferta formativa				-	-				+	+		
		Diminuição do financiamento do Estado para as instituições do ensino superior												
		Deficientes acessibilidades à cidade de Águeda	-											
	OPORTUNIDADES	Fundos associados ao Portugal 2020 e ao Centro 2020			+				+					
		Procura de formação superior de curta duração									+	+		+
		Necessidades de formação dos países de expressão oficial portuguesa									+	+		+
		Procura de ensino superior por novos públicos, nomeadamente de formação ao longo da vida									+	+		+
		Relações privilegiadas com as instituições públicas e privadas da região									+	+	+	+

Tabela 10- Matriz de interações entre as componentes interna e externa

Fonte: Elaboração própria

Para Caldeira (2010), a colocação do sinal (+) significa que, existe uma interação positiva que corresponde à ameaça combatida pela oportunidade e o sinal (-) significa interação negativa, correspondente à ameaça potenciada, conforme demonstra a tabela 10.

De seguida será apresentada a análise de *stakeholders*, de forma a perceber a relação entre os *stakeholders* e a ESTGA-UA.

4.4 Análise dos stakeholders

A análise dos *stakeholders* (SH) é importante pois incide sobre quem tem interesse na organização. Segundo Caldeira (2010), os *stakeholders* são indivíduos, grupos de interesses e organizações que disputam o controlo dos recursos e resultados de uma organização. A satisfação dos SH contribui para o sucesso estratégico de qualquer organização.

Segundo Caldeira (2010), as fases de análise de SH são as seguintes:

- 1ª fase – Identificação de todos os SH da organização;
- 2ª fase – Definição do tipo de relação que existe entre os SH e a organização;
- 3ª fase – Identificação de como cada parte interessada pode influenciar positiva ou negativamente a organização;
- 4ª fase – Medir o grau de influência e interesse de cada parte interessada.

No caso desta análise, será utilizada uma escala de 1 a 5 em relação aos SH internos e externos, tomando em conta um universo de 5 *stakeholders* identificados, dos quais 3 são internos (docentes, não docentes e estudantes) e 2 externos (instituições públicas/privadas, sociedade em geral). A tabela 11 apresenta a análise dos *stakeholders* da ESTGA-UA.

Análise de <i>stakeholders</i> da ESTGA-UA						
<i>Stakeholders</i> Internos	<i>Stakeholders</i> em relação à ESTGA-UA				ESTGA-UA em relação aos <i>Stakeholders</i>	
	O que espera?	O que tem?	Interesse	Poder	O que espera?	O que tem?
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Bom ambiente de trabalho - Valorização da investigação - Valorização profissional - Boa comunicação interna - Unidade de investigação na ESTGA-UA 	<ul style="list-style-type: none"> - Condições de trabalho razoáveis - Fraca valorização da investigação - Fraca valorização profissional - Fraca comunicação da informação institucional - Inexistência da unidade de investigação 	4	4	<ul style="list-style-type: none"> - Bom desempenho profissional - Aumentar o número de publicações e citações Scopus 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho profissional satisfatório - Poucas publicações e citações
Não docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Bom ambiente de trabalho - Condições para desenvolver as suas atividades com qualidade - Valorização profissional - Boa comunicação interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Condições de trabalho razoáveis - Existência de condições para realizar as atividades com qualidade - Pouca valorização profissional - Fraca comunicação da informação institucional 	4	2	<ul style="list-style-type: none"> - Bom desempenho profissional - Boa divulgação da oferta formativa da escola 	<ul style="list-style-type: none"> - Bom desempenho profissional - Boa divulgação da oferta formativa da escola
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade de ensino - Empregabilidade - Descentralização dos serviços - Professores dedicados 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa qualidade de ensino - A Escola em parceria com as empresas criam condições de empregabilidade - Centralização dos serviços - Professores qualificados e dedicados 	5	3	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a qualidade do ensino - Atrair mais estudantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino de qualidade - Fraca capacidade de atração de novos estudantes

Análise de <i>stakeholders</i> da ESTGA-UA						
<i>Stakeholders</i> Externos	<i>Stakeholders</i> em relação a ESTGA-UA				ESTGA-UA em relação aos <i>Stakeholders</i>	
	O que espera?	O que tem?	Interesse	Poder	O que espera?	O que tem?
Instituições Públicas/Privadas	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomados qualificados - Prestação de serviços de qualidade - Investigação conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomados com qualidade - Boa qualidade nos serviços prestados - Pouca investigação conjunta 	3	3	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o número de protocolos e estágios - Aumentar as receitas provenientes da prestação de serviços - Aumentar o número de projetos de investigação em parceria com outras instituições 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior número de protocolos e estágios - Algumas prestações de serviços - Poucos projetos de investigação em colaboração com entidades externas
Sociedade em Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Cidadãos com elevado nível de qualificação - Organização de eventos - Valorização social da instituição de ensino superior da sua cidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Cidadãos mais qualificados - Alguns eventos organizados - Pouca valorização social da ESTGA-UA 	2	1	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de condições que atraiam os jovens para a região - Desenvolvimento económico da região, que potencie a criação de emprego 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucas condições de atratividade para os jovens - Região economicamente desenvolvida

Tabela 11 - Análise dos *Stakeholders* da ESTGA-UA

Fonte: Elaboração própria

Os SH internos são os intervenientes diretos nas atividades da ESTGA-UA. Estes incluem os docentes e os não docentes, que são responsáveis pelo bom funcionamento e desempenho da Escola, e os estudantes, que são os ‘clientes’ da Escola.

Os SH externos (instituições públicas e privadas e sociedade em geral) são aqueles com os quais a ESTGA-UA interage, seja através de protocolos de cooperação, de prestação de serviços e de investigação.

Relativamente ao nível de interesse e poder dos SH internos para a ESTGA-UA, verificou-se serem os estudantes os que têm maior interesse para a instituição, uma vez que garantem a sobrevivência da mesma. Estes têm, contudo, um poder limitado nas decisões da Escola. Os docentes e não docentes têm um interesse grande para a ESTGA-UA, por deles depender o bom funcionamento da mesma, havendo, contudo, discrepâncias em termos de poder de decisão. Com efeito, os primeiros são claramente mais influentes que os segundos.

Os SH externos são crescentemente importantes para a universidade e a ESTGA-UA não é exceção, principalmente face à necessidade premente de aumentar o volume de receitas próprias. Apesar do interesse acrescido nestes SH, o poder deles na instituição é ainda muito reduzido, apesar de no Conselho de Escola da ESTGA-UA terem assento dois elementos externos.

4.5 Proposta do Balanced Scorecard para a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

4.5.1 Proposta de valores para a ESTGA-UA

Segundo Santos (2008), os valores são os princípios éticos e deontológicos através dos quais a organização orienta a sua conduta, define o seu posicionamento perante a sociedade e o modo como deseja ser reconhecida pelos seus clientes. Por exemplo, Pinto (2009) considera como sendo valores, a comunicação, o respeito, a integridade, a responsabilidade, a transparência, a dedicação, a excelência, e o desenvolvimento profissional.

Pinto (2009) refere ainda que é preciso que os valores estejam perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica. Esta ligação faz com que os valores constituam o segundo pilar do BSC. Deste modo, a organização deve colocar algumas questões que permitam verificar se existe uma ligação efetiva entre os valores anunciados e o BSC:

- os objetivos colocados no BSC estão em sintonia com os valores?
- a organização utiliza os valores como guia, ao desdobrar o BSC a todos os níveis funcionais?
- há contradições entre os valores e o BSC?
- como é que a organização vê os seus valores?
- a organização utiliza os seus valores como guia para construir parcerias externas?

O estudo de campo realizado na ESTGA-UA permitiu constatar que não haviam sido identificados valores para Escola, apesar de estes serem importantes para a concretização da visão definida pela mesma.

Assim, e face ao observado, são propostos os seguintes valores para a ESTGA-UA:

- **Qualidade** – na ESTGA-UA a qualidade assume-se como um elemento vital para diferenciar a escola das restantes. Pretende-se elevar cada vez mais os níveis de qualidade no ensino, investigação e ligação com o meio. Tal é conseguido através de um corpo docente e não docente altamente profissional, qualificado e disponível e de boas instalações e equipamentos.
- **Inovação** – A inovação, juntamente com a experimentação e o espírito empresarial, definem a forma como a ESTGA-UA procura cumprir a sua missão. A escola é ambiciosa, não receando assumir uma posição na vanguarda, por exemplo, em termos de ensino, adotando um modelo de ensino inovador baseado em projetos, e em termos de ligação com o meio, através, por exemplo, do estabelecimento de parcerias no âmbito das suas licenciaturas.
- **Envolvimento** – Envolvimento significa a utilização do conhecimento existente para desempenhar um papel contínuo, proeminente e visível no debate social. Desde a sua génese, a ESTGA-UA fomenta um forte envolvimento entre estudantes, docentes, não docentes, empresas e outras instituições, e a sociedade em geral. Verifica-se, efetivamente, um elo importante entre o meio académico e a

4.5.2 Proposta do Balanced Scorecard para a ESTGA-UA

Segundo Olve, Roy & Wetter (2001), citados por Cislighi & Serafim (2006), o BSC tem muito a contribuir para o setor público, sendo particularmente apropriado para as organizações onde o lucro não é o principal objetivo.

A figura 15 ilustra o BSC proposto para a ESTGA-UA.

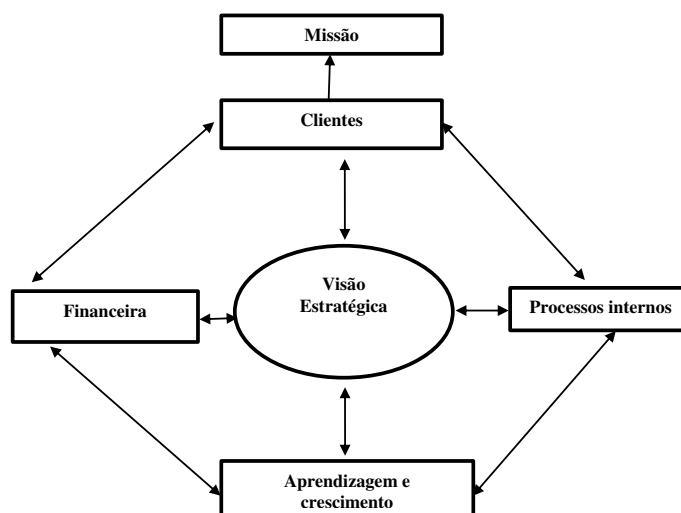


Figura 15 - O BSC adaptado para ESTGA-UA
Fonte: Adaptado de Niven (2003)

A perspectiva dos **clientes** engloba todo o tipo de serviços prestados (aos estudantes, às empresas e outras instituições locais, nacionais e internacionais e à sociedade em geral), como potenciais geradores de receitas para a Escola, contribuindo para aumentar o financiamento através de receitas próprias. Assim, elegemos a perspectiva clientes como sendo a mais importante.

A revisão dos **processos internos** deve ser uma constante para elevar ainda mais a qualidade, a eficiência e eficácia na prestação dos serviços.

A perspectiva de **aprendizagem e crescimento** tem a sua relevância para a qualificação dos recursos humanos, de modo que estes possam responder às exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

A perspetiva de **aprendizagem e crescimento** tem a sua relevância para a qualificação dos recursos humanos, de modo que estes possam responder às exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

Importa sublinhar que a complementaridade entre as três perspetivas (financeira, clientes, aprendizagem e crescimento) depende, em grande medida, de um investimento contínuo nos recursos humanos e tecnológicos da instituição, abrindo assim possibilidades para adquirir as competências e os meios necessários para alcançar vantagens competitivas substanciais.

Apesar de ser uma instituição pública, a Escola precisa de ter uma sustentabilidade financeira, face à progressiva redução do orçamento recebido da UA, que, por sua vez, sofre as consequências da redução do financiamento público ao ensino superior.

4.5.3 O mapa estratégico e as relações causa-efeito

Segundo Caldeira (2010), o mapa estratégico é a ferramenta que torna possível fazer o acompanhamento da estratégia, pois facilita a explicação dos objetivos estratégicos dentro da organização, como se pode ver na figura 16.

O número de objetivos estratégicos a usar para cada perspetiva do BSC não deve exceder cinco. Esta limitação visa facilitar a construção do mapa estratégico, pois, quanto maior for o número de objetivos estratégicos, mais complexa será a matriz estratégica (Caldeira, 2010). O uso de um menor número de objetivos poderá facilitar a implementação do BSC.

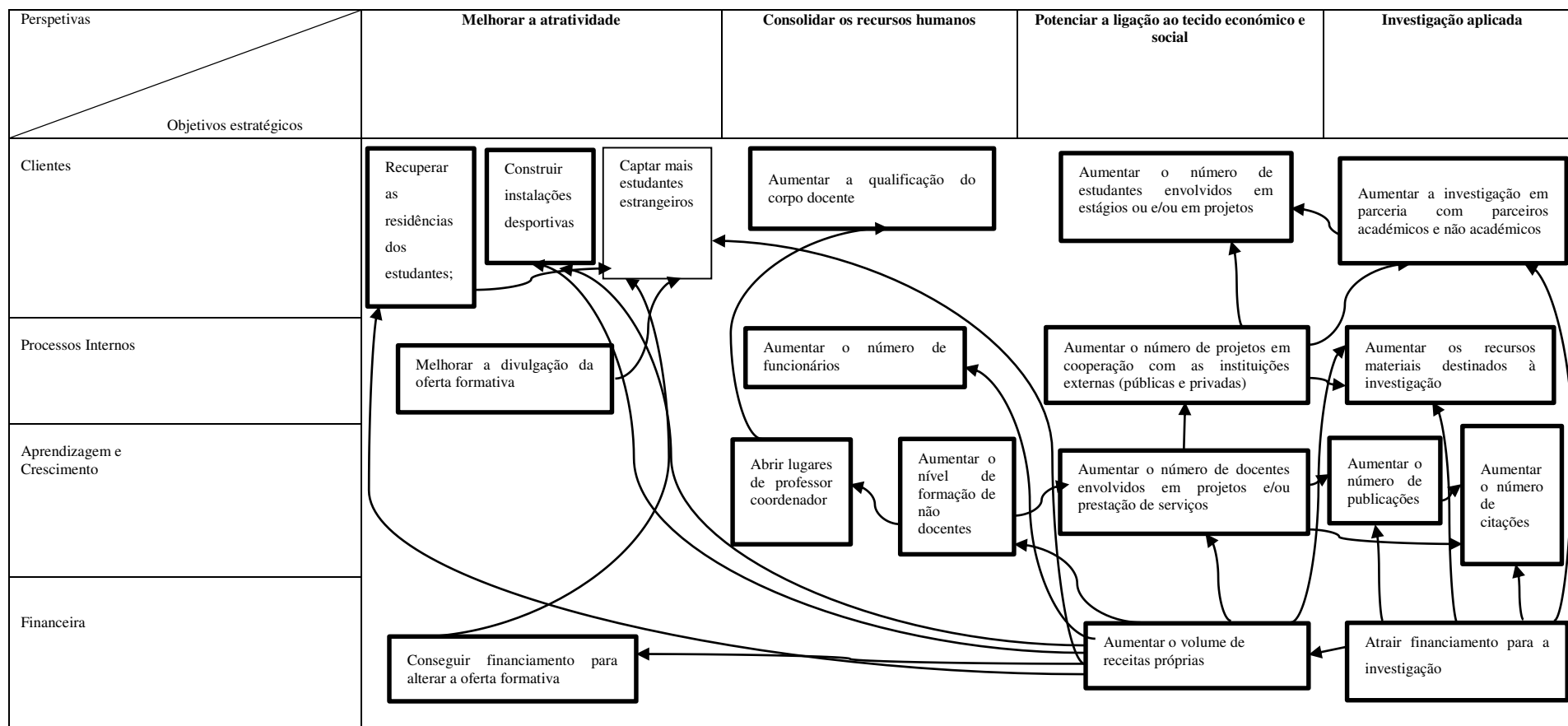


Figura 16 - Mapa estratégico e as relações causa-efeito da ESTGA-UA
 Fonte: Elaboração própria

Nos quadros que se seguem, apresentamos a definição e justificação dos objetivos propostos para a ESTGA-UA.

A perspetiva dos clientes apresenta o que a Escola pretende fazer para satisfazer as necessidades dos seus clientes nomeadamente os *stakeholders* internos e externos.

Objetivos	Definição	Justificação
C1. Recuperar as residências dos estudantes	Requalificar edifícios pertencentes à Universidade de Aveiro, para criar residências para estudantes da ESTGA-UA em Águeda	Para a sua concretização já existem acordos firmados com a Câmara Municipal de Águeda. A recuperação destas infraestruturas irá contribuir para uma maior atratividade da Escola e da região.
C2. Construir instalações desportivas	Construir campos de treino que possam ser utilizados pelos estudantes da ESTGA-UA	Pretende-se construir as instalações desportivas para que os estudantes e a sociedade tenham um local de lazer desportivo. A criação destas infraestruturas contribuirá para melhorar a atratividade da ESTGA-UA.
C3. Captar mais estudantes estrangeiros	Conseguir mais estudantes estrangeiros na Escola através da divulgação a nível internacional	Pretende-se aumentar o número de alunos estrangeiros na Escola. Será necessário um investimento na divulgação formativa a nível Internacional e criar-se parcerias com algumas instituições internacionais
C4. Aumentar a qualificação do corpo docente	Qualificar o corpo docente da ESTGA-UA, para que mais docentes obtenham o grau de doutor ou especialista	Pretende-se que a Escola tenha um corpo docente qualificado que contribua para ministrar uma formação de qualidade aos estudantes.
C5. Aumentar o número de estudantes envolvidos em estágios e/ou projetos	Envolver mais estudantes em estágios e/ou projetos na ESTGA-UA	O envolvimento de estudantes em estágios e/ou projetos tem contribuído para a redução do desemprego dos estudantes (licenciados) a nível nacional.
C6. Aumentar a investigação em parceria com parceiros não académicos	Pretende-se utilizar o conhecimento especializado da Escola e aplicá-lo na resolução de problemas existentes no tecido empresarial e industrial da região.	A investigação irá permitir uma maior aproximação à sociedade, bem como a difusão do conhecimento produzido pela Escola.

Quadro 9 - Perspetiva Clientes

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à perspetiva dos processos internos, ou seja, à forma como a Escola organiza os seus processos e executa as suas atividades, há que identificar os prováveis problemas existentes, quanto aos procedimentos e sistemas internos, para se poder melhorar os serviços prestados. Neste sentido, é importante que as redes e sistemas de comunicação e informação utilizadas sejam flexíveis e atualizadas para a fácil prestação de serviços.

Objetivos	Definição	Justificação
PI1. Melhorar a divulgação da oferta formativa	A divulgação da oferta formativa deve ser melhorada e solidificada continuamente de forma a captar mais estudantes para a Escola.	Pretende-se com a divulgação, o reconhecimento da Escola através da qualidade da oferta formativa. Para o efeito, será necessário o uso de meios tecnológicos para a divulgação, visitas às escolas secundárias, envolvimento da comunidade nas jornadas científicas realizadas pela Escola, entre outras.
PI2. Aumentar o número de funcionários	É importante aumentar o número de funcionários de modo a garantir o apoio necessário nas áreas administrativas e técnica.	Para a concretização da prestação de serviços é necessário que se garanta o apoio técnico e administrativo, e que os funcionários estejam motivados para responder às exigências da Escola, garantindo o bom funcionamento das atividades inerentes a cada área.
PI3. Aumentar o número de projetos em cooperação com as instituições externas (públicas e privadas)	Aumentar a cooperação com instituições externas através de protocolos.	Pretende-se aumentar a cooperação com instituições para tornar a Escola mais conhecida.
PI4. Aumentar os recursos materiais destinados à investigação	As estruturas e ferramentas de apoio à investigação (ex. laboratórios, programas informáticos, etc.) devem ser atualizados e fazer-se uma manutenção regular para que não fiquem obsoletos.	Para se garantir a qualidade do trabalho é necessário que a Escola tenha condições para adquirir equipamentos que possam auxiliar a investigação (computadores, material de laboratório).

Quadro 10 - Perspetiva Processos Internos

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à perspetiva de aprendizagem e crescimento, Santos (2008) faz referência às competências da organização, designadamente ao nível do seu capital humano e dos sistemas e tecnologias de informação. Para Pinto (2009) esta perspetiva procura responder à questão: como podemos desenvolver as capacidades de mudança e crescimento que nos permitem concretizar a visão?

Podemos considerar que os objetivos inseridos nesta perspetiva devem ter em conta: a formação do corpo docente e não docente; o apoio e incentivo à investigação; a motivação e satisfação dos colaboradores da Escola.

Objetivos	Definição	Justificação
AC1. Aumentar o nível de formação dos docentes e não docentes	A Escola precisa de colaboradores (docentes e não docentes) qualificados, com sentido de organização e de equipa, e sempre disponíveis para os estudantes.	Os recursos humanos têm de ser qualificados e motivados para desenvolverem as suas atividades. A Escola tem que dar condições aos seus recursos humanos para prosseguirem com a formação, a fim de se qualificarem e prestarem melhores serviços. Este será um fator predominante na afirmação da Escola.
AC2. Abrir lugares de professor coordenador	A Escola necessita de professores coordenadores em algumas áreas científicas.	Para que sejam abertos lugares de professor coordenador, tem que se encontrar um momento oportuno para tal, visto que esta abertura necessita de recursos para suportar estes encargos.
AC3. Aumentar o número de docentes envolvidos em projetos de prestação de serviços	Os docentes devem estar envolvidos em projetos de investigação com o tecido empresarial.	Pretende-se que haja um maior número de docentes envolvidos em projetos de investigação, visto que é uma das apostas da Escola. A Escola possui diversas áreas científicas e que devem ser aproveitadas para a investigação. Este envolvimento irá aproximar cada vez mais os docentes (a Escola) do meio exterior.
AC4. Aumentar o número de publicações	A Escola necessita de desenvolver a sua investigação aplicada, aumentando as suas citações.	Pretende-se criar condições para que haja incentivos à investigação aplicada. Os docentes devem estar motivados para desenvolverem esta atividade. Através da investigação o número de publicação irá aumentar, bem como o reconhecimento da Escola.
AC5. Aumentar o número de citações	Fomentar a investigação para se aumentar o número de citações.	Os docentes são convidados a desenvolverem a sua investigação. Desta forma, o número de citações irá aumentar.

Quadro 11 - Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaboração própria

A perspetiva financeira representa para a ESTGA-UA a viabilidade da estratégia estabelecida pela Escola para a execução da sua visão e missão.

Objetivos	Definição	Justificação
F1. Conseguir financiamento para alterar a oferta formativa	Financiar a alteração da oferta formativa, com abertura de novos cursos.	Adequar e introduzir novos cursos que respondam as necessidades do mercado global e do tecido empresarial local
F2. Atrair financiamento para investigação	Submeter propostas de projetos de investigação	Conseguir verbas do estado e de empresas privadas, fundos comunitários, e financiamento do Portugal2020 e do Centro2020
F3. Aumentar o volume de receitas próprias	As receitas existentes devem ser desenvolvidas e procurar criar outras fontes de receitas próprias	Pretende-se aumentar e criar outras fontes de receita para a Escola. Esta concretização é possível através da prestação de serviços ao tecido empresarial da região e também com abertura da oferta formativa de curta duração para a comunidade Rentabilizar instalações e espaços da Escola para organização de eventos

Quadro 12 - Perspetiva Financeira
Fonte: Elaboração própria

Para a escolha dos objetivos operacionais consultou-se o programa de candidatura do Diretor da ESTGA-UA, definido para o quadriénio de 2015-2018, e também as entrevistas realizadas.

4.5.4 Objetivos estratégicos, operacionais, indicadores, metas e iniciativas

O mapa estratégico apresentado na figura 16 consiste num conjunto de objetivos estratégicos e operacionais, classificados pelas quatro perspetivas. O mesmo pode ser utilizado para descrever as relações de causa-efeito entre os objetivos, os indicadores, as metas, as iniciativas, os responsáveis e os projetos, bem como a ligação entre as componentes da estratégia.

Na primeira fase de implementação do BSC, as principais preocupações das organizações são: identificar os objetivos; distribuí-los de forma lógica pelas quatro perspetivas; definir indicadores (métricas) adequados para medir esses objetivos; analisar as relações causa-efeito entre as perspetivas, objetivos e indicadores (Pinto, 2009).

Após as experiências realizadas, verificou-se que muitos dos objetivos definidos tinham horizontes de médio/longo prazo (dois, três ou mais anos). Houve, porém, a necessidade de fixar metas pouco ambiciosas e adequadas a períodos de tempo mais curtos (um ano), situação mais fácil de gerir. Pinto (2009) define os **objetivos** como sendo a descrição concisa sobre o que a organização tem que fazer de forma correta para executar a

estratégia. Ainda de acordo com este autor, as **metas** são entendidas como os resultados de desempenho desejados. As metas atribuem significado aos resultados.

Pinto (2009) refere-se aos **indicadores (métricas)** como ferramentas utilizadas para medir e comunicar o desempenho, tendo como referência as metas fixadas. Geralmente, os indicadores têm natureza quantitativa (números, valores monetários, tempos, percentagens, etc.). As **iniciativas** são as ações, atividades, programas ou projetos que as organizações têm que desenvolver para atingirem as metas de desempenho.

O desenvolvimento das iniciativas e a concretização das metas, medidas através de indicadores adequados, permitem atingir os objetivos fixados em determinada perspetiva. A concretização dos objetivos em todas as perspetivas, devidamente articulados entre si, em termos de causa-efeito, constitui a base para se atingirem as prioridades estratégicas previamente fixadas. O quadro 14 apresenta o mapa resumo dos objetivos operacionais, indicadores, metas e iniciativas, por perspetiva.

Perspetivas	Objetivos operacionais	Indicadores	Metas	Iniciativas
Clientes	Recuperar as residências dos estudantes	Número de residências recuperadas	1 até final de 2016	Estabelecer parcerias com a Camara Municipal para a recuperação das residências dos estudantes Abrir concurso para a recuperação das residências
	Construir instalações desportivas	Número de instalações desportivas construídas	1 até final de 2015	Estabelecer parceria com a Camara Municipal para a construção de instalações desportivas Abrir concurso para a construção de instalações desportivas
	Captar mais estudantes estrangeiros	Percentagem de crescimento de estudantes estrangeiros	Aumento de 6% por ano	Oferecer unidades curriculares em inglês Divulgar a oferta formativa em língua inglesa Estabelecer parcerias com universidades dos PALOP
	Aumentar a qualificação do corpo docente	Percentagem de crescimento de doutores	Aumento de 10% até 2019	Dispensar os docentes inscritos em doutoramento
	Aumentar o número de estudantes envolvidos em estágios e/ou em projetos	Percentagem de crescimento de novos acordos de estágio e/ou projeto	Aumento de 20% até 2019	Estabelecer novos acordos para estágios e/ou projetos
	Aumentar a investigação em parceria com parceiros académicos e não académicos	Número de projetos de investigação com parceiros académicos e não académicos	2 por ano até 2019	Submeter projetos de investigação com entidades publicas e/ou privadas
Processos internos	Melhorar a divulgação da oferta formativa	Número de visitas da/à ESTGA-UA	20 Visitas por ano até 2019	Contactar as escolas secundárias para agendar as visitas
	Aumentar o número de projetos em cooperação com instituições externas (públicas e privadas)	Número de projetos de consultoria/prestação de serviços com instituições externas (públicas e privadas)	10 Projetos por ano até 2019	Estabelecer parcerias com instituições das áreas dos cursos lecionados no sentido de aferir necessidades em termos de consultoria/prestação de serviços
	Aumentar o número de funcionários	Número de funcionários	4 Funcionários até 2019	Contratar novos funcionários para assegurar e garantir o apoio técnico e administrativo
	Aumentar os recursos materiais destinados à investigação	Número de equipamentos (material de laboratório e programas informáticos)	Atualização permanente e substituição dos equipamentos (por ex: vida útil dos equipamentos e atualizações dos programas informáticos) ¹⁰	Adquirir novos equipamentos e material específico para os laboratórios

¹⁰ Esta atualização não tem uma meta objetiva, porque engloba equipamentos muito diversos cuja vida útil também é muito diferente.

Perspetivas	Objetivos operacionais	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aprendizagem e crescimento	Aumentar o nível de formação dos não docentes	Número de não docentes com formação superior	+ 4 não docentes com formação superior até 2019	Contratar novos funcionários com formação superior Incentivar funcionários da escola a fazer formação superior
	Abrir lugares de professor coordenador	Número de professores coordenadores	+ 4 até 2019	Abrir concursos para promoção dos professores que reúnem condições para esse efeito
	Aumentar o número de publicações com revisão por pares	Número de publicações com revisão por pares por docente	3 por ano até 2019	Publicar artigos científicos em revistas nacionais e internacionais, capítulos de livros e livros
	Aumentar o número de citações	Número citações por docente	5 por ano até 2019	Incentivar os docentes a desenvolverem a investigação Publicitar na página da ESTGA a investigação feita por docentes
Financeira	Conseguir financiamento para alterar a oferta formativa	Valor do financiamento	100 000 euros até 2019	Melhorar e adequar a oferta formativa já existente às necessidades do mercado global e do tecido empresarial local
	Atrair financiamento para investigação	Valor do financiamento	X valor em euros até 2019 ¹¹	Estabelecer parcerias com o tecido empresarial Efetuar candidaturas a fundos europeus (Horizonte 2020 e Centro 2020)
	Aumentar o volume de receitas próprias	Volume das receitas próprias	100 000 euros por ano até 2019	Criar um plano para a prestação de serviços, para a obtenção de receitas próprias Rentabilizar instalações e espaços da Escola para organização de eventos

Quadro 13 - Mapa resumo dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas, por perspetiva

Fonte: Elaboração própria

¹¹ Não foi definida uma meta específica porque esta depende do nº de projetos e do valor atribuído a cada um.

Capítulo 5

Conclusão

5.1 Considerações finais

Na atualidade, uma das preocupações do setor público, enquanto provedor de serviços, é melhorar os seus níveis de desempenho, de forma a responder às exigências crescentes dos cidadãos relativamente à qualidade dos serviços prestados. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que pode ser utilizada na Administração pública, de modo a satisfazer essas exigências crescentes dos cidadãos.

No âmbito do presente trabalho, foram analisados vários modelos de avaliação de desempenho organizacional, tendo sido constatado que, dos modelos analisados, o BSC era o mais adequado para melhorar o desempenho organizacional de instituições de ensino superior públicas, tendo sido inclusivamente adotado em algumas. Conforme referimos na secção 2, o BSC foi implementado na Universidade Federal do Ceará, na Universidade Pompeu Fabra, na Universidade de Califórnia, na Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança (ESTiG), no Instituto Politécnico de Portalegre, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro (ISCA-UA) e no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Com o intuito de ajudar a melhorar o desempenho organizacional da ESTGA-UA, o estudo foi realizado através do recurso à observação participante, à análise documental e a entrevistas semiestruturadas ao Diretor desta unidade orgânica, a membros da Comissão Executiva, aos diretores de curso, a funcionários não-docentes e a estudantes.

Uma das maiores preocupações manifestadas pelos entrevistados foi a necessidade de melhorar a atratividade da ESTGA-UA, fundamental para a sua sobrevivência.

Outra constatação importante foi o facto de a divulgação da Escola não atingir muitas vezes o público pretendido. Uma divulgação mais direcionada, que utilizasse meios de divulgação mais atuais (utilizando mais as redes sociais e as novas tecnologias) e uma

maior articulação com a divulgação efetuada a nível central, foram algumas das soluções apontadas.

Vários entrevistados consideram a fraca qualificação do corpo docente em algumas áreas, tais como a área de gestão, um constrangimento. Esta área foi inclusivamente tida como frágil e suscetível a críticas por parte da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) aquando da acreditação dos cursos.

Para além disso, a análise efetuada permitiu concluir que é importante que a Escola valorize e crie condições para que os docentes desenvolvam a investigação de forma mais regular, nomeadamente através da criação de uma unidade de investigação multidisciplinar que contribua para um maior reconhecimento do capital humano inovador e empreendedor existente na Escola. Esta componente é de grande relevância, principalmente se tivermos em conta a vontade da Escola em se tornar cada vez mais competitiva.

Notamos também que é necessário descentralizar alguns dos serviços prestados centralmente pela UA, passando-os para a ESTGA. Exemplos disso são os processos administrativos relacionados com os estudantes e a gestão de alguns processos internos.

Outro dos problemas referidos frequentemente pelos entrevistados refere-se ao facto da ESTGA-UA estar localizada em Águeda, longe do campus principal da UA. A localização da escola, acrescida do facto da ESTGA-UA ser uma escola politécnica, tendencialmente menos valorizada pelos estudantes, conduzirá, segundo os entrevistados, a uma menor atratividade da mesma face a outras unidades orgânicas localizadas em Aveiro. Algumas formas de aumentar a atratividade da escola passariam pela divulgação da instituição utilizando mais as redes sociais e pela organização mais frequente de encontros científicos na ESTGA-UA, publicitando-os nos meios de comunicação locais.

Por fim, foi referido pelos entrevistados, de forma unânime, a necessidade de se criarem condições, dentro da Escola, que permitam uma maior comunicação interna entre os diferentes níveis organizacionais (direção, serviços administrativos, corpo docente e não docente, unidades orgânicas e reitoria). Tal potenciaria, segundo os entrevistados, um maior sentimento de participação e de pertença, contribuindo para a qualidade e melhoria contínua da instituição. Ainda neste contexto foi referida a questão da comunicação interna

ser frágil. Alguns entrevistados referiram ainda que não têm tido o feedback de algumas atividades e reuniões nas quais participam. Algumas informações não são divulgadas convenientemente seja dentro da Escola, seja na UA.

Após o desenvolvimento de um BSC para a ESTGA-UA, concluímos que esta é uma ferramenta extremamente útil para auxiliar os órgãos da escola a pensarem de uma forma estratégica e crítica, contribuindo, deste modo, para melhorar o desempenho da instituição, de forma a torná-la efetivamente “uma escola politécnica de referência a nível nacional, com um modelo pedagógico inovador, com profissionais motivados e altamente qualificados, aberta ao exterior e potenciadora da qualidade e do empreendedorismo”.

5.2 Limitações do estudo

Como todo e qualquer estudo, esta investigação apresenta algumas lacunas.

Apesar de não ter sido um dos objetivos estabelecidos para o estudo, devido a constrangimentos temporais, teríamos gostado de implementar o modelo proposto para a ESTGA-UA e de acompanhar a sua concretização ao longo do tempo. Desta forma, poder-se-ia avaliar a mudança nos comportamentos dos *stakeholders* e o seu impacto na eficiência e eficácia da própria organização.

Para além disso, é nosso entender que a realização de entrevistas a *stakeholders* externos poderia ter enriquecido o estudo, uma vez que permitiria aferir as percepções dos agentes económicos e sociais da região em relação à ESTGA-UA.

5.3 Recomendações para investigação futura

O facto de o modelo não ter sido implementado já é uma recomendação para uma investigação futura. O estudo poderia ser prolongado no tempo, de modo a implementar o BSC na ESTGA-UA, testando a sua funcionalidade.

Bibliografia

- Adams, C., Kennerley, M., & Neely, A. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, 1–14. doi:10.1108/eb016623
- António, N. S. (2006). *Estratégia organizacional: Do posicionamento ao movimento* (2^a ed.). Lisboa.
- Appio, J., Scharmach, A. L. da R., Silva, A. K. L. da, Carvalho, L. C. de, & Sampaio, C. A. C. (2009). ANÁLISE SWOT COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA COOPERATIVA MUZA BRASIL. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 3(3), 1–18.
- Bastos, M. da P. R. (2012). *O Balanced Scorecard aplicado ao ensino superior: o caso do ISCAA*. Universidade de Aveiro. Retrieved from <http://ria.ua.pt/handle/10773/10442>
- Caldeira, J. (2010). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado* (Almedina.).
- Carvalho, J. B. da C., Nogueira, S. P. da S., Gomes, A. P. S., & Ribeiro, N. A. B. (2007). *O Balanced Scorecard: Aplicado à Administração Pública* (Publisher .).
- Cislaghi, R., & Serafim, S. (2006). Balanced Scorecard em Instituições Públicas do Ensino Superior: Benefícios, Limitações e Desafios, (1997), 1–15. Retrieved from <http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/74611/t0086.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- DGES. (2015). Portal da Direção Geral de Ensino Superior. Retrieved May 18, 2015, from <http://www.dges.mctes.pt/>
- Dias, G. P. (2015). Programa ESTGA 2015-.
- Esteves, I. V. (2007). SIADAP- Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública. *Recursos Humanos Magazine*, 8, 28–32.
- ESTGA-UA. (2015). Portal da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro. Retrieved June 10, 2015, from <http://www.ua.pt/estga/>
- Geada, F., Cruz, L., & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard: Ferramentas para atingir a excelencia* (1^a ed.). Lisboa.

- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63–80. doi:10.1108/01443579610125787
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisas* (4ª ed.). São Paulo - SP.
- Gomes, A. P. S., Ribeiro, N. A. B., Carvalho, J. B. da costa, & Nogueira, S. P. da S. (2007). *O balanced scorecard Aplicada à administração pública*. Lisboa.
- Gomes, P., Mendes, S., & Carvalho, J. (2010). O Balanced Scorecard como instrumento de medida de desempenho das forças policiais – estudo de casos. *Economia Global E Gestão*, 15, 91–114.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance The Balanced Scorecard — Measures. *Harvard Business Review*, 71–80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–86.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997a). *A estratégia em ação : Balanced Scorecard* (16ª ed.). Rio de Janeiro.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997b). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). “Organização orientada para a estratégia” *The strategy - focused organization*. (E. E. Ltda., Ed.) (12ª ed.). São Paulo - SP. Retrieved from [http://books.google.pt/books?id=dal7HSO5P9sC&pg=PA367&hl=pt-PT&vq=“Effect:+Using+Integrated+Cosi+Systems+to+Drive+Profitability+and+Performance+\(Boston:+Harvard+Business+School+Press,+1997\).+7.”&source=gbs_quotes_r&cad=5#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=dal7HSO5P9sC&pg=PA367&hl=pt-PT&vq=“Effect:+Using+Integrated+Cosi+Systems+to+Drive+Profitability+and+Performance+(Boston:+Harvard+Business+School+Press,+1997).+7.”&source=gbs_quotes_r&cad=5#v=onepage&q&f=false)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (Harvard Bu.).
- Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. , Direcção-Geral da Administração Pública (2007). Retrieved from <http://www.dgap.gov.pt>
- Lei nº 46/86 de 14 de Outubro da Assembleia da República. , Diário da República: I série (1986). Retrieved from <https://dre.pt>

- Louro, A. I. C. P. (2009). Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos, 1–21.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2007). Os desafios da avaliação do desempenho na administração pública do século XXI. *Sociedade E Trabalho* 33, 27–44.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011). A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa: desafios e limitações do SIADAP., 1–27.
- Matos, L., & Ramos, I. (2009). *Medir para Gerir: O BSC em Hospitais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neely, A. (1998). *Avaliação do Desempenho das Empresas - Porquê, o quê e como*.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice - Measuring Business Excellence, 5(2), 6–13. doi:10.1108/13683040911006800
- Neely, A., Kennerley, M., & Adams, C. (2007). Performance measurement frameworks: a review. In A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (2^a ed., pp. 143–162). Cambridge University Press Amazon.co.uk.
- Niven, P. R. (2003a). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*.
- Niven, P. R. (2003b). *Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies*.
- Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M. (2001). *condutores de performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard.”* Rio de Janeiro.
- Pedro, J. M. (2004). O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público. *Informação & Informática*, 28, 14–23. Retrieved from http://www.rcc.gov.pt/sitecollectiondocuments/bsc_sector_publico_2004.pdf
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard - Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos* (1^a ed.). Lisboa.
- Pinto, F. J. S. (n.d.). Balanced Scorecard – Adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos, 1–13.

- Pitt, M., & Tucker, M. (2008). Performance measurement in facilities management: driving innovation, 26(4), 241–254.
- Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M. de, & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão E Produção*, v.13 , n.1, 81–92. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578>
- Regulamento nº 629/2010 de 23 de julho da Escola de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro. , Diário da República: II série (2010). Retrieved from <https://dre.pt>
- Rocha, J. A. O. (2011). *Gestão Pública - Teorias, modelos e prática*. Lisboa.
- Rodrigues, J. J. M. (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Lisboa.
- Santos, A. J. R. dos. (2008). *Gestão Estratégia: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa.
- Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal : Visão e estratégia*. Lisboa.
- Silva, J. C. G. da. (2005). *Avaliação do desempenho organizacional*. Universidade de Aveiro.
- Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. (2012). *Metodologias para a investigação social*. Lisboa.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, dissertações, teses e relatórios* (4ª ed.). Lisboa.
- Toni, A., & Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems - Models, characteristics and measures. *International Journal Operations of Production Management*, 21(1/2), 46–70.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre - RS. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:No+Title#0>

ANEXOS

Anexo 1

Guião de entrevista para o Diretor da ESTGA-UA

1. Na sua candidatura a cada um dos mandatos definiu uma visão diferente para a ESTGA-UA. Que valores definiu para a Escola?
2. Para o segundo mandato efetuou alterações relativamente à estratégia definida no primeiro mandato?
3. No documento de candidatura mencionou alguns objetivos estratégicos para a Escola. Qual foi o critério utilizado para a sua definição?
4. Dos objetivos estratégicos definidos na sua candidatura quais são aqueles ou aquele que considera mais importante(s)? Porquê?
5. Acha que estes objetivos estão articulados com os definidos para a UA?
6. Nos objetivos estratégicos não consta a investigação aplicada. Considera este objetivo importante para a instituição?
7. Numa das suas entrevistas disponível na página da ESTGA-UA refere que “ a ESTGA-UA aposta numa oferta formativa ainda mais ligada à região”. Considera esta estratégia importante para captar financiamentos e parcerias a nível da região?
8. Na sua opinião de que forma é que a comunidade envolvente poderá contribuir para o sucesso da instituição?
9. Estão previstas outras formas de criação de receitas próprias para a Escola? Para além daquelas que provem das propinas e orçamento do estado?
10. Como foram definidos os objetivos operacionais?
11. Quem participou na definição dos objetivos (estratégicos e operacionais)?

12. Foi definido algum indicador para avaliar esses objetivos? Qual foi o critério utilizado para a sua definição?
13. Estabeleceu metas para cada um dos objetivos? Qual foi o critério utilizado para a sua definição?
14. Na sua opinião, os objetivos definidos para a UA e para a ESTGA-UA são divulgados convenientemente?
15. Considera importante a utilização de ferramentas para a avaliação de desempenho da instituição?
16. Já ouviu falar ou tem conhecimentos sobre a ferramenta do *Balanced Scorecard*? O que pensa sobre esta ferramenta?
17. Quais as principais dificuldades que pensa existirem na implementação do plano estratégico definido para a ESTGA-UA? E que fatores poderão contribuir para o seu sucesso?
18. Tem alguma sugestão ou comentário a fazer sobre as perguntas feitas? Existe algum assunto que considere importante e que não tenha sido abordado?

Anexo 2

Guião de entrevista para a comissão executiva da ESTGA-UA

1. Tem conhecimento da missão, visão e valores da ESTGA-UA?
2. Conhece os objetivos estratégicos e operacionais existentes na candidatura do Diretor da Escola? Foi consultado para a definição desses objetivos?
3. Concorda com eles ou existem outros que considera serem mais importantes para a estratégia da Escola?
4. Acha que estes objetivos estão articulados com os definidos para a UA?
5. Concorda com os indicadores definidos para cada objetivo e com as metas definidas?
6. Na sua opinião, os objetivos definidos para a UA e para a ESTGA-UA são divulgados convenientemente?
7. Olhando para a ESTGA-UA, quais diria serem as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças?
8. Considera importante a utilização de ferramentas para a avaliação de desempenho da instituição?
9. Já ouviu falar ou tem conhecimentos sobre a ferramenta do *Balanced Scorecard*?
10. Quais as principais dificuldades que pensa existirem na implementação do plano estratégico definido para a ESTGA-UA? E que fatores poderão contribuir para o seu sucesso?
11. Tem alguma sugestão ou comentário a fazer sobre as perguntas feitas? Existe algum assunto que considere importante e que não tenha sido abordado?

Anexo 3

Guião de entrevista para os Diretores de Cursos da ESTGA-UA

1. Tem conhecimento da missão, visão e valores da ESTGA-UA?
2. Conhece os objetivos estratégicos e operacionais existentes na candidatura do Diretor da Escola? Foi consultado para a definição desses objetivos?
3. Concorda com eles ou existem outros que considera serem mais importantes para a estratégia da Escola?
4. Acha que estes objetivos estão articulados com os definidos para a UA?
5. Concorda com os indicadores definidos para cada objetivo e com as metas definidas?
6. Na sua opinião, os objetivos definidos para a UA e para a ESTGA-UA são divulgados convenientemente?
7. Olhando para a ESTGA-UA, quais diria serem as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças?
8. Considera importante a utilização de ferramentas para a avaliação de desempenho da instituição?
9. É utilizada alguma ferramenta para avaliar a licenciatura que coordena? Qual? Concorda com esta ferramenta?
10. É utilizada alguma ferramenta para avaliar o desempenho do corpo docente? Qual? Concorda com esta ferramenta?
11. Na sua opinião como é que se pode valorizar o corpo docente da Escola?

12. A investigação desenvolvida pelos docentes é incentivada e valorizada pelos órgãos institucionais?
13. O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica e de avaliação do desempenho que contém um conjunto de medidas de desempenho, organizadas em diferentes perspetivas (por exemplo, desempenho financeiro, satisfação do cliente...), articuladas com a estratégia organizacional, de modo a permitir o alcance de objetivos definidos. Qual o conhecimento que tem sobre o modelo do BSC?
14. Tem alguma sugestão ou comentário a fazer sobre as perguntas feitas? Existe algum assunto que considere importante e que não tenha sido abordado?

Anexo 4

Guião de entrevista para os funcionários da ESTGA-UA

1. Tem conhecimento da missão, visão e valores da ESTGA-UA?
2. Conhece os objetivos estratégicos e operacionais existentes na candidatura do Diretor da Escola? Foi consultado para a definição desses objetivos?
3. Concorda com eles ou existem outros que considera serem mais importantes para a estratégia da Escola?
4. Acha que estes objetivos estão articulados com os definidos para a UA?
5. Concorda com os indicadores definidos para cada objetivo e com as metas definidas?
6. Na sua opinião, os objetivos definidos para a UA e para a ESTGA-UA são divulgados convenientemente?
7. Olhando para a ESTGA-UA, quais diria serem as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças?
8. Considera importante a utilização de ferramentas para a avaliação de desempenho da instituição?
9. É utilizada alguma ferramenta para avaliar os serviços? Qual? Concorda com esta ferramenta?
10. É utilizada alguma ferramenta para avaliar o desempenho dos funcionários? Qual? Concorda com esta ferramenta?
11. É feita uma avaliação contínua entre os resultados alcançados e os objetivos definidos de forma a introduzir melhorias na prestação dos serviços ao cliente?

12. O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica e de avaliação do desempenho que contém um conjunto de medidas de desempenho, organizadas em diferentes perspetivas (por exemplo, desempenho financeiro, satisfação do cliente...), articuladas com a estratégia organizacional, de modo a permitir o alcance de objetivos definidos. Qual o conhecimento que tem sobre o modelo do BSC?
13. Tem alguma sugestão ou comentário a fazer sobre as perguntas feitas? Existe algum assunto que considere importante e que não tenha sido abordado?

Anexo 5

Guião de entrevista para os estudantes da ESTGA-UA

1. Tem conhecimento da missão, visão e valores da ESTGA-UA?
2. Conhece os objetivos estratégicos e operacionais existentes na candidatura do Diretor da Escola? Foi consultado para a definição desses objetivos?
3. Concorda com eles ou existem outros que considera serem mais importantes para a estratégia da Escola?
4. Acha que estes objetivos estão articulados com os definidos para a UA?
5. Na sua opinião, os objetivos definidos para a UA e para a ESTGA-UA são divulgados convenientemente?
6. Olhando para a ESTGA-UA, quais diria serem as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças?
7. Considera importante a utilização de ferramentas para a avaliação de desempenho da instituição?
8. É utilizada alguma ferramenta para avaliar a licenciatura que frequenta? Qual? Concorda com esta ferramenta?
9. É utilizada alguma ferramenta para avaliar o grau de satisfação dos estudantes? Qual? Concorda com esta ferramenta?
10. Tem alguma sugestão ou comentário a fazer sobre as perguntas feitas? Existe algum assunto que considere importante e que não tenha sido abordado?